

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSTGRADO

**El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada
de clientes y servicios en Telefónica del Perú**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención
en Gestión Empresarial

AUTOR

Pepe Acuña Oré

Lima – Perú

2010

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	4
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3.1 Problema Principal	10
1.3.2 Problemas Secundarios	10
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Secundarios	11
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1 Análisis del Entorno	11
1.5.2 Análisis del Intorno	14
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	18
2.1 REFERENCIA HISTÓRICA	18
2.1.1 Liderazgo	18
2.1.2 Gestión integrada	19
2.1.3 Mercado de telecomunicaciones	20
2.2 LIDERAZGO	20
2.2.1 Conceptos y fundamentos	20
2.2.2 Enfoques del Liderazgo	22
2.2.3 Enfoque Trayectoria – Meta	29
2.2.4 Características del Liderazgo	33
2.2.5 Importancia del Liderazgo	36
2.3 GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES Y SERVICIOS	37
2.3.1 Gestión integrada	37
2.3.2 Gestión de las relaciones con los clientes	38
2.3.3 Gestión de clientes	38
2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	40
2.4.1 Calidad de servicio	40

2.4.2 La satisfacción del cliente	42
2.4.3 Medición de la satisfacción del cliente	44
2.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE	46
2.6 MARCO DE REFERENCIA	48
2.6.1 Marco Conceptual	48
2.6.2 Marco Tecnológico	52
2.6.3 Marco Filosófico	53
2.6.4 Marco Legal	54
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	56
3.1.1 Tipo de Investigación	56
3.1.2 Nivel de Investigación	56
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.3 UNIVERSO	57
3.4 MUESTRA	57
3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
3.5.1 Investigación de campo (Encuestas)	58
3.5.2 Instrumentos de recolección de información	59
3.6 HIPÓTESIS	61
3.6.1 Hipótesis General	61
3.6.2 Hipótesis Específicas	61
3.7 VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.7.1 De la primera hipótesis (H1):	62
3.7.2 De la segunda hipótesis (H2):	62
3.7.3 De la tercera hipótesis (H3):	62
3.8 PROCEDIMIENTO DEL TRABAJO DE CAMPO	63
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	106

RESUMEN

La presente investigación, referida a la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios, se realizó en Telefónica del Perú, durante el período comprendido entre julio del 2008 y abril del 2010. El propósito de la presente investigación consistió en determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada.

Participaron en esta investigación, por un lado, todas las áreas de Telefónica del Perú y su subsidiaria, Telefónica Empresas, y por otro, un grupo representativo de clientes TOP, a quienes se denomina clientes preferentes, provenientes de distintos sectores económicos del país. El presente estudio tiene una utilidad práctica para Telefónica del Perú, pues, al identificar los estilos de liderazgo que contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes, se tendrá información valiosa para fidelizarlos logrando de este modo mayores beneficios.

De las diferentes teorías sobre el liderazgo, se consideró la teoría Trayectoria – Meta, por su aplicabilidad a la naturaleza flexible y dinámica de las actividades en Telefónica del Perú.

El análisis de la información permitió determinar que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen el estilo orientado a los resultados y que dentro de éste grupo, los jefes con estilo participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades, Asimismo, al haber encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo directivo y poco solidario, con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, es recomendable que Telefónica del Perú cree programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo.

Se encontró también que el estilo de liderazgo orientado a los resultados, genera mayor satisfacción en los clientes.

INTRODUCCIÓN

El problema principal con el que se enfrentan la mayoría de los líderes, es saber cómo desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones, para generar capital intelectual, trabajar en equipo exitosamente y desplegar su propia creatividad.

En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, uno de los aspectos claves para competir exitosamente es la capacidad de las empresas para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de los mercados; el intangible que representa la sinergia de conocimientos y experiencias, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, contribuirá a la creación de valor para la empresa y le otorgará ventaja competitiva en el mercado.

Asimismo, entender el comportamiento organizacional *-impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones-* nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. La competencia global requiere que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a enfrentar los cambios y las innovaciones. Así, los líderes deben preocuparse por conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización; deben tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más a gusto y sea más productiva.

Hay que destacar también que uno de los aspectos de mayor significación para el trabajador está referido a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas

sostienen que el trabajador satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza¹. Una elevada satisfacción de los trabajadores en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual, conlleva al desarrollo de la organización. Hayes² indica que *“conocer a mi cliente interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna, son variables de una apreciación de la satisfacción del cliente interno.”*

De igual modo, es interesante analizar cómo el impacto de la capacidad de difusión instantánea de la información económica, financiera y de gestión empresarial en el mundo, influye en el estilo de liderazgo que se aplica en las organizaciones, en particular del sector telecomunicaciones que utilizan tecnología de punta, están en constante evolución y muy expuestas a los requerimientos de la sociedad y del estado, expresadas a través de los organismos reguladores y los medios de comunicación masiva.

En este contexto, en el presente estudio se investiga los estilos de liderazgo en Telefónica del Perú y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios que brinda a los clientes preferentes del segmento empresas, con el objetivo de hacer propuestas de mejoramiento en los resultados de la gestión integrada, correlacionando con el nivel de liderazgo de los gerentes.

Entre los principales hallazgos de la investigación se encuentra que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen el estilo orientado a los resultados y que este estilo junto con el participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinado un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades, en un ambiente de armonía.

¹ http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

² Hayes, Bob E. (1999). Como medir la satisfacción del cliente. Oxford (EEUU).

La Tesis está organizada de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se presenta la problemática del liderazgo en la gestión integrada, el problema principal, los secundarios y los objetivos a lograr. Asimismo, se presenta los antecedentes de la investigación, la justificación de la misma y algunas limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la misma.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico- conceptual necesario para la comprensión de los enfoques y conceptos utilizados; iniciando con una breve referencia histórica, se define el concepto de liderazgo, de gestión integrada, de optimización y satisfacción del cliente; se hace un análisis de la rentabilidad del cliente y se culmina con los marcos de referencia conceptual, tecnológico, filosófico y legal.

En el capítulo 3 se describe la metodología seguida, precisando las variables utilizadas, las hipótesis planteadas, los instrumentos de recolección de información y el análisis realizado.

En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos y su interpretación. Se realiza la contrastación de las hipótesis planteadas, analizando las encuestas a los trabajadores y jefes, y las encuestas de satisfacción de los clientes preferentes.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se adjuntan los Anexos, donde se presentan los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

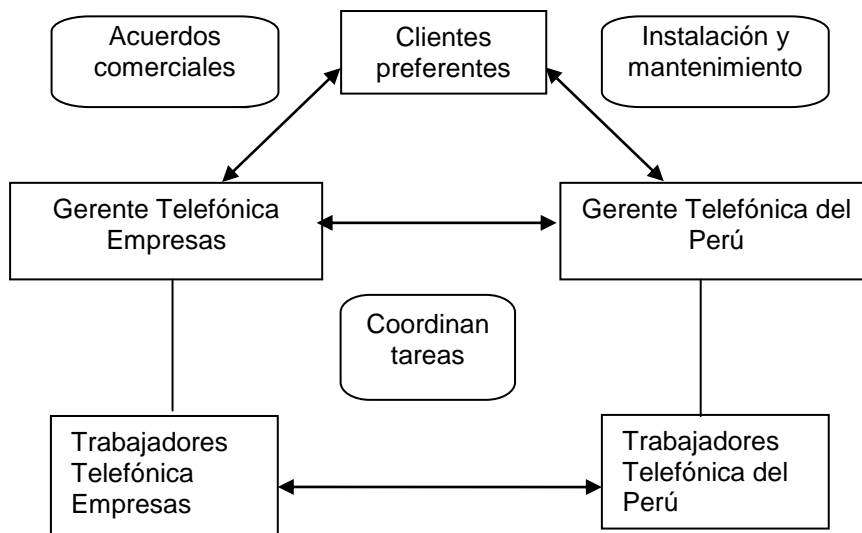
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad, Telefónica del Perú afronta una serie de reclamos de sus clientes por sus servicios de datos, banda ancha y voz, debido a deficiencias en la instalación o soporte técnico en los procesos de provisión, mantenimiento y servicios post venta. La persistencia de estos reclamos es un indicador donde la calidad del servicio proporcionado por Telefónica del Perú, debe mejorarse en el menor tiempo posible.

Telefónica del Perú a través de su empresa subsidiaria, Telefónica Empresas, presta servicios públicos de telecomunicaciones en general, servicios de asesoría, consultoría y desarrollo de sistemas de información y telecomunicaciones, servicio de procesamiento automático de datos y desarrollo de proyectos de telecomunicaciones para el sector empresas en el país. Tiene a su cargo la gestión comercial con los clientes del segmento empresas, dentro de ellos a los clientes preferentes, aquellos de mayor valor para Telefónica por su alto nivel de facturación. Los acuerdos comerciales con estos clientes por la venta de productos o servicios, son ejecutados por Telefónica del Perú, es decir, las instalaciones de los servicios de telecomunicaciones vendidos y su posterior mantenimiento, se realizan ya sea con personal propio o mediante el concurso de empresas colaboradoras, cuyo personal se subordina a las indicaciones del personal propio de Telefónica del Perú, concretamente de la Gerencia GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios). En el gráfico N° 1.1 se muestra la interrelación entre los clientes preferentes con Telefónica Empresas y Telefónica del Perú.

Gráfico N° 1.1



**Interrelaciones entre los clientes preferentes,
Telefónica del Perú y Telefónica Empresas.
Fuente: Elaboración propia.**

Los costos operativos relacionados con el personal están a cargo de Telefónica del Perú, y aquellos costos operativos por materiales y repuestos son de responsabilidad de Telefónica Empresas, a través de presupuestos específicos a proyectos correspondientes a los productos o servicios contratados por los clientes.

Muchas de las quejas de los clientes están relacionadas con la actuación del personal de las empresas colaboradoras; y esto, evidentemente, impacta en la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes, algunos de los cuales exigen la presencia de personal propio de Telefónica del Perú en sus instalaciones para la atención de sus reclamos.

Las Empresas Colaboradoras, según relación contractual con Telefónica del Perú, se comprometen a tener personal capacitado, con las herramientas adecuadas, los implementos de seguridad correspondientes y con vehículos

que les permita cumplir con los tiempos de atención comprometidos. Sin embargo, en la realidad muchas de ellas carecen del personal debidamente capacitado y con serias limitaciones en sus recursos como herramientas y vehículos, los cuales limitan brindar un servicio oportuno y de calidad.

El problema adquiere mayor importancia ante la aparición de la competencia que ofrece los mismos servicios a los clientes y en algunos casos con tecnología inalámbrica para optimizar tiempos de instalación, aumentando el riesgo que Telefónica del Perú pierda participación en el mercado.

A fin de revertir esta situación, se analizó el liderazgo gerencial por ser un factor importante de la gestión en Telefónica del Perú. Para ello se realizó un estudio de campo con la finalidad de determinar las características y estilos de liderazgo gerencial en Telefónica del Perú y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios que brinda al segmento empresas, así como su impacto en la satisfacción de los clientes.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo como concepto general ha sido tratado por muchos autores, y es, en esencia, la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes.

Se han encontrado dos trabajos relacionados con la gestión integrada de clientes y servicios, y con el liderazgo en Telefónica del Perú.

En relación a la gestión integrada de clientes y servicios, la tesis "*Hacia la calidad de los servicios de las empresas contratistas de Telefónica del Perú*", de Oswaldo Pelaes³ plantea como objetivos específicos, entre otros: comprobar cual es el impacto de los servicios que presta Telefónica Empresas en la satisfacción de los clientes, y verificar que piensa el cliente del servicio actual y cuales son las expectativas que tiene de los servicios.

³ Pelaes Oswaldo, "*Hacia la calidad de los servicios de las empresas contratistas de Telefónica del Perú*". Tesis (Magíster) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de Ciencias Administrativas. 2005.

Asimismo, se presentan resúmenes de las conclusiones y recomendaciones de Pelaes, relacionadas con el tema de investigación.

Evaluación del personal de atención:

La evaluación se desdobra en cinco aspectos: facilidad para contactar vía telefónica, tiempo de espera en línea, actitud del gestor de servicio u operador del Call center, capacidad de solución de los problemas on-line, y calidad de la información brindada por el gestor de servicio u operador del call center.

Evaluación del proceso de funcionamiento:

La evaluación se desdobra en cuatro aspectos: línea de conectividad, línea de data center, línea de e-solutions, y voz.

Evaluación del soporte técnico:

La evaluación se desdobra en once aspectos: trato y cordialidad del técnico, capacitación y experiencia del técnico, información brindada por el técnico, lapso entre la solicitud de reparación y la realización de la misma, calidad de la reparación, funcionamiento del producto después de la reparación, rapidez en la identificación del problema, seguimiento durante el servicio, niveles de disponibilidad del servicio, disposición para ayudar, y cumplimiento del plazo de resolución.

Evaluación del proceso de instalación:

La evaluación se desdobra en diez aspectos: plazo entre la solicitud y realización del servicio, confiabilidad y cordialidad del técnico, solución de incidencias en el proceso, funcionamiento del producto después de la instalación, rapidez de la instalación, capacidad del técnico, calidad de la instalación, coordinación con el personal técnico, comunicación con el cliente, cumplimiento de plazos.

En la Tesis mencionada se recomienda:

- Aplicar de manera sistemática encuestas de satisfacción del cliente con la finalidad de que la empresa esté permanentemente informada y

pueda tomar las medidas apropiadas para corregir cualquier contingencia.

- El área de atención de TE debe mejorar los aspectos referidos a largos tiempos de espera así como su capacidad para resolver problemas on-line en lo que atañe al call center y al gestor de servicios.
- Información proactiva de telefónica, avisar al cliente de los problemas antes que éste reclame.
- Mejorar la coordinación horaria entre el técnico y el cliente; cumplir con los plazos.
- Telefónica debe poner especial énfasis en la capacitación, presentación, herramientas y niveles de calidad de servicio, del personal de las empresas contratistas.

Aún cuando coincidimos en el universo de empresas observadas, las diferencias con la investigación de Pelaes radica en su orientación, mientras que él se orienta a analizar la calidad del servicio, en nuestra investigación se explora la implicancia del liderazgo de los gerentes y funcionarios en la gestión integrada de clientes y servicios.

El otro trabajo relacionado, es la tesis "*La calidad del servicio tercerizado en la banda ancha de Telefónica del Perú S.A.A.*" de Bernardo Castro⁴, donde se plantea como uno de sus objetivos específicos, establecer que las mejores prácticas de los terceros en las instalaciones y reparaciones de los servicios de banda ancha en Telefónica del Perú en casa del cliente contribuyen a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, así como determinar cuáles de sus factores son los que más contribuyen a la satisfacción del cliente.

Castro concluye, entre otros aspectos, que el personal técnico de las empresas colaboradoras reconocen un perfil de líder de sus supervisores basado en las características "se preocupa por que el grupo de trabajo se desarrolle" y "convoca al grupo a una meta común", y que el factor de liderazgo representado por los supervisores de las empresas colaboradoras se convierte

⁴ Castro, Bernardo: "La calidad del servicio tercerizado en la banda ancha de Telefónica del Perú S.A.A". Tesis (Magíster) Universidad Nacional mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. 2007.

en un impulsor eficaz para el desarrollo de mejores prácticas en la atención en casa del cliente.

Las recomendaciones de Castro, en relación con nuestro tema de investigación son:

- Es necesario impulsar en los supervisores de las empresas colaboradoras la información al grupo, el cambio y la innovación y que tenga capacidad de incentivar al personal para así poder incrementar su liderazgo y el empoderamiento del personal técnico de las empresas colaboradoras. Temas que trascienden a su nivel y que deben ser considerados por los niveles de dirección de las empresas colaboradoras en concordancia con los de Telefónica del Perú.
- Telefónica del Perú debe establecer una política de comunicación hacia el personal de terceros como herramienta de motivación, no solo presionando por metas, sino por tener actualizados tecnológicamente a los técnicos, o apoyando a las Empresas Colaboradoras (EECC) en dicha gestión. Teniendo como elemento intermediario a los supervisores de estas organizaciones.
- Telefónica del Perú, si bien tiene relación contractual con las EECC, debe desarrollar una política de incentivos al personal de terceros como por ejemplo: premios a la productividad y a las mejoras en la satisfacción del cliente por sus actuaciones específicas. Aplicándola mediante los Supervisores de dichas EECC, con el objetivo de fidelizar a los técnicos, para que estos a su vez fidelicen a los clientes con mejores actuaciones técnicas o conductuales, es decir con mejores prácticas.
- Telefónica del Perú debe apoyar el desarrollo de reuniones de trabajo de los Supervisores de las EECC con sus equipos, para impulsar en las EECC la ejecución de mejores prácticas operativas y conductuales en las atenciones a clientes. Fomentándolas mediante planteamientos de solución a problemas operativos en la atención al cliente, así como propiciándolas o incentivándolas. Como por ejemplo, con premios a la creatividad e innovación, como hemos señalado anteriormente. Para la posterior replica de dichas soluciones, como política de homogeneización de las mejores prácticas.

Las diferencias respecto a nuestra investigación, radica en que el universo del estudio de Castro es la banda ancha, mientras que en nuestro caso el estudio abarca todos los servicios de los grandes clientes como datos, telefonía IP, servicios de voz, y banda ancha. Asimismo, Castro se enfoca a investigar las mejores prácticas y el empoderamiento del personal técnico tercerizado encargado de las atenciones en casa de los clientes de los servicios de Banda Ancha, mientras que el tema central de nuestra investigación es estudiar la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios de Telefónica del Perú.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema Principal

¿Cómo contribuye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú?

1.3.2 Problemas Secundarios

- a. ¿Qué características de liderazgo en los gerentes, influyen en la mejora de los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú?
- b. ¿Cuál es el estilo de liderazgo gerencial que obtiene mejores resultados, en el compromiso organizacional de Telefónica del Perú, para la atención de los clientes preferentes?
- c. ¿Qué estilo de liderazgo gerencial tiene mayor influencia, en el nivel de satisfacción de los clientes preferentes de Telefónica del Perú?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo contribuye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú.

1.4.2 Objetivos Secundarios

- a. Identificar las características de liderazgo de los gerentes que contribuyen a la mejora de los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú.
- b. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo gerencial en el compromiso organizacional de Telefónica del Perú para la atención de los clientes preferentes.
- c. Identificar el estilo de liderazgo gerencial que tiene mayor influencia en el nivel de satisfacción de los clientes preferentes de Telefónica del Perú.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Análisis del Entorno

Durante los últimos 20 años, el Grupo Telefónica ha experimentado una transformación radical en todas sus dimensiones. De ser una empresa puramente local que explotaba la concesión de un servicio público en monopolio en un solo país, España, ha pasado a ser una multinacional que opera en tres continentes (Europa, América y Norte de África) y afronta una fuerte competencia en todos sus mercados. De depender para su éxito del nivel de tarifas y del control de inversiones fijado por el Estado, ha pasado a depender de proporcionar satisfacción a unos clientes cada vez más exigentes

y que tienen otras ofertas de operadores que, en muchos casos, son también líderes globales del sector.

Los analistas del sector suelen coincidir en que Telefónica ha experimentado esta transformación con éxito. Pero este éxito general ha sido el fruto de haber realizado bien los cambios particulares en muchas de las dimensiones del negocio:

- El enfoque estratégico de la compañía ha variado sustancialmente. Con anterioridad, los objetivos primordiales eran mejorar el servicio público en España y al mismo tiempo maximizar la rentabilidad de las inversiones. Ahora, se trata de mejorar la satisfacción de los usuarios de las telecomunicaciones en España, Iberoamérica, Europa y el Mediterráneo, maximizando al mismo tiempo la creación de valor para sus accionistas.
- También ha cambiado la actitud hacia el cliente. De ser un abonado para el que había que diseñar y suministrar una solución idónea a sus necesidades que él luego contrataría pasivamente, hemos pasado a estar pendientes de los deseos y demandas de unos clientes que contratan los servicios de Telefónica porque creen que son la mejor oferta de las varias existentes en el mercado.
- El perfil y la mentalidad de los trabajadores es quizás lo que más ha cambiado. El profesional de Telefónica tenía antes, en la mayoría de los casos, una experiencia y unas capacidades adaptadas a España y se enfocaba principalmente en las soluciones técnicas, campo en el que Telefónica destacaba notablemente sobre la mayoría de sus homónimos europeos. En la actualidad, el profesional medio de Telefónica tiene mentalidad y experiencia internacionales y su enfoque se basa, principalmente, en las soluciones comerciales, aunque sin perder la excelencia técnica que ha sido la marca tradicional de Telefónica en el mundo.
- Los accionistas son el otro grupo que ha cambiado radicalmente. De un accionariado donde predominaban, por un lado, el Estado español y, por otro, inversores españoles que buscaban una rentabilidad segura y estable, se ha pasado a otro en el que, ausente el Estado,

junto a grandes y pequeños accionistas españoles hay numerosos inversores internacionales y tanto unos como otros buscan, en general, la revalorización de su inversión gracias a un crecimiento sostenido .

¿Por qué salió Telefónica al exterior?

Cuando se habla de la internacionalización de Telefónica, no siempre se recuerda que su primera salida a los mercados internacionales no fue operativa, sino financiera. Las necesidades de inversión de los años 80, unidas al tamaño limitado de los mercados de capitales españoles, hicieron que Telefónica acudiese a los mercados financieros internacionales tanto para la captación de deuda como de capital. El hito más destacable fue el inicio de su cotización en la bolsa de Nueva York en 1984.

Por aquellas mismas fechas, otros factores impulsaban también la internacionalización de las operaciones del negocio. Algunos cambios tecnológicos, en especial la digitalización de la red, la red inteligente y la transmisión por fibra óptica modificaron los fundamentos económicos de la actividad, de manera que se generaron fuertes economías de escala en las comunicaciones de larga distancia, se hizo posible la creación y despliegue rápido y barato de numerosos nuevos servicios, y se redujeron notablemente las necesidades de personal en la red, lo que permitió dedicar numerosas personas a realizar tareas comerciales o abordar nuevas empresas en el extranjero.

Al mismo tiempo, se daban importantes cambios en la regulación de las telecomunicaciones y de la economía en general que hicieron surgir a un tiempo amenazas y oportunidades. La liberalización de las telecomunicaciones, que fue eliminando los monopolios en casi todos los países entre 1984 y 2001, suponía una amenaza para los operadores que, como Telefónica, estaban establecidos en un mercado y veían cómo nuevos competidores podían reducir sus ingresos al arrebatárles cuota de mercado.

Pero, al mismo tiempo, la apertura de otros mercados a la competencia, combinada con la eliminación de las barreras a la entrada de capital extranjero

en las telecomunicaciones de la mayoría de los países, abría la oportunidad de crecer entrando en mercados hasta entonces cerrados para Telefónica por estar controlados por otro monopolista. Un tercer cambio de gran importancia fue la reducción generalizada del peso del Estado en la economía, lo que llevó a la privatización de numerosos operadores y generó oportunidades de internacionalización mediante la adquisición de compañías ya consolidadas en otros países. Las primeras oportunidades de privatización surgieron a finales de los 80 y principios de los 90 sobre todo en Iberoamérica y Europa del Este, y sirvieron a Telefónica como punto de arranque de su estrategia internacional.

Otro factor que fue determinante para la decisión de salir al exterior fue la experiencia reciente de Telefónica en la gestión de grandes proyectos de inversión en poco tiempo, especialmente cuando se trataba del despliegue de infraestructuras. España completó el despliegue de su red a finales de los 80, cuando los grandes operadores norteamericanos y europeos ya hacía tiempo que habían terminado los suyos. Ello proporcionó a Telefónica una importante ventaja competitiva a la hora de abordar proyectos en áreas que, como era el caso de muchos países iberoamericanos y de Europa del Este, tenían el sector telecomunicaciones mucho menos desarrollado que el resto de su economía y de su sociedad, y experimentaban además en muchos casos un crecimiento económico y demográfico muy superior a los de Europa Occidental y Norteamérica.

1.5.2 Análisis del Intorno

Telefónica del Perú es la filial del Grupo Telefónica en el Perú. Fue creada a raíz la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPTSA) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones del Perú (ENTEL Perú), en el año 1994. Actualmente Telefónica es el mayor operador de telecomunicaciones del país con más de 2 millones y medio de líneas telefónicas, más de 600 mil conexiones de banda ancha, y alrededor de 12 millones de líneas móviles.

En el mercado local además operan empresas relacionadas que prestan servicios en distintos ámbitos, como Telefónica Gestión de Servicios Compartidos (brinda servicios de gestión de proyectos, sistemas y logística,

bajo la marca Tgestion), Telefónica Centros de Cobro (efectúa la recaudación de la facturación de toda la empresa a través de sus Centros de Cobros y el control de lo recaudado a través de entidades externas), Telefónica Empresas Perú (opera servicios de voz y datos a empresas y corporaciones, bajo la marca Telefónica Empresas), Atento Perú (suministra servicios de callcenter, bajo la marca Atento), Telefónica Móviles Perú (opera servicios de telefonía móvil, bajo la marca Movistar), Terra Networks Perú (opera portales y suministra acceso a Internet, bajo la marca Terra), Telefónica Multimedia (suministra televisión por cable, bajo la marca Cable Mágico), Media Networks (productora de los canales de cable CMD, Plus TV y Perú Mágico. CMD y Plus TV se ven exclusivamente en Cable Mágico y Cable Mágico Satelital, mientras que Perú Mágico es solo para el extranjero, ya que cuenta con programación de los dos canales mencionados).

Telefónica aborda el negocio de las telecomunicaciones en el Perú desde la perspectiva de sus clientes, desde los múltiples productos y servicios que puede ofrecerles hasta la mejor forma de atender sus necesidades presentes y futuras.

Los principios que guían la acción de sus negocios son: una estrecha relación con los clientes y trabajadores; el estímulo constante de la innovación; la explotación eficiente de la infraestructura; las sinergias con el Grupo Telefónica; y la creación de valor para los accionistas, entre los más importantes.

1.5.3 Razón que justifica el Proyecto de Investigación

El desarrollo de este trabajo responde a una de las preocupaciones de tratar de conocer los factores y circunstancias que afectan al liderazgo gerencial, y como éste tiene incidencia o relación con los clientes preferentes de Telefónica del Perú, sobre todo si tenemos presente que este sector es muy importante en la realidad económica del país.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación permitirá comprobar los postulados referidos a la influencia del liderazgo en la calidad del servicio y

la satisfacción del cliente. El tema de investigación busca solucionar y mejorar la calidad y la gestión de una empresa importante como Telefónica del Perú; su finalidad es práctica aplicativa, que proporcione pautas y criterios prácticos orientados a mejorar la calidad del servicio y por ende a mejorar la satisfacción del cliente y la imagen institucional de la empresa.

Se espera que este estudio se constituya en un texto de consulta para los profesionales vinculados a la actividad empresarial del sector telecomunicaciones.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista de accesibilidad a la información de fuente secundaria, durante el desarrollo de este proyecto de investigación no se tuvo dificultades por parte de Telefónica del Perú.

Las mayores limitaciones fueron de disponibilidad de los expertos, del personal de Telefónica del Perú y de Telefónica Empresas, así como de los clientes preferentes.

A los expertos, se les solicitó validar los cuestionarios diseñados para las encuestas de los gerentes y ejecutivos de Telefónica del Perú y de Telefónica Empresas (validación de contenidos). Debido a su recargada labor académica, la validación demoró en obtenerse.

Por su parte, para el personal de trabajadores y ejecutivos, fue complicado disponer de los 30 minutos aproximadamente que toma el contestar la encuesta; las distintas actividades como reuniones de trabajo, comités, ejecución de proyectos, visitas a los clientes, etc. fueron las principales causales para que el proceso de muestreo tomara más tiempo del planificado.

Se tuvieron también algunas restricciones respecto a las encuestas de los clientes preferentes; aquí la dificultad estuvo primero en ubicar al personal de contacto con Telefónica del Perú, y luego ver su disponibilidad de tiempo para

contestar la encuesta. A algunos clientes preferentes, se accedió a través de los Ingenieros Residentes (personal de Telefónica del Perú en instalaciones de algunos clientes).

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENCIA HISTÓRICA

2.1.1 Liderazgo

A inicios del siglo XX, la idea se centra en lo que se denominaba la teoría del “gran hombre” o de “la gran persona”, es decir, se estudia a los grandes hombres que habían pasado a la historia, y se trata de identificar aquellas cualidades o características que les diferenciaban del resto de las personas. La intención era encontrar un perfil ideal de personalidad que pudiera definirse como líder. Sin embargo, aún cuando se encontraron algunas características comunes como integridad, inteligencia, carisma, confianza en sí mismo, etc., se llegó a conclusión que estas características por sí mismas no eran suficientes para definir el liderazgo.

Al revisar la bibliografía⁵ respecto a la historia del Liderazgo, se encuentra que destacan cuatro enfoques importantes en su estudio: el primero, centrado en la descripción de los rasgos y las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores; mientras que el tercer enfoque, observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones.

Estos enfoques son presentados con mayor detalle en la sección 2.2.2.

⁵ Marshall Sashkin “Una nueva visión del Liderazgo”, Editorial Ramón Areces, 1996.
Roger Gill “Theory and practice of Leadership”, SAGE Publications Inc., 2006.
Palomo Vadillo, María T. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. 2007.

2.1.2 Gestión integrada

En relación a la gestión integrada de clientes y servicios, se puede afirmar que constituye un elemento clave para la creación de valor para el cliente y la empresa, ya que permite mejorar la calidad de servicio a los clientes, elevar la satisfacción de los mismos y reducir los gastos operacionales. En la actual situación del sector telecomunicaciones, representa la mejor manera de aumentar la competitividad, dado su impacto en el negocio

En un entorno global donde se incrementa la competencia, coexisten mercados físicos y virtuales, aparecen y desaparecen empresas y marcas, los compradores están más y mejor informados e interactúan por diversos canales de comunicación, las decisiones de compra tienen una tendencia hacia la centralización, existe tendencia a la globalización de clientes y proveedores, se cuenta con tecnología informática y telemática cada vez más económica y al alcance de más personas y empresas, etc., es evidente que la gestión de las organizaciones tiene que evolucionar hacia una filosofía de orientación al cliente.

Así, de la reingeniería de procesos predominante en los años ochenta se pasó a la concepción de la gestión como un proceso de planificación de recursos económicos y humanos, para acabar la década de los noventa con los primeros esfuerzos de gestión consciente y premeditada, de la relación con el cliente.

La situación actual por la que pasa el sector de las telecomunicaciones exige más que nunca analizar rigurosamente cuáles son los proyectos que más valor económico aportan, tomar con rapidez la decisión de dónde aplicar los recursos disponibles y, finalmente, asegurar una ejecución impecable de cada proyecto.

Así, es crítico estudiar, entender y fidelizar a los clientes para mantener la cuota de mercado. En todos los casos es vital implantar una gestión integrada de los servicios y hacer realidad una oferta de “servicios gestionados”, que no es otra cosa que considerar aspectos como una activación rápida y fiable, una facturación flexible o una gestión de la calidad del servicio orientada al cliente, como parte integrante de los propios servicios, y hacerlo desde la definición

inicial y a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio.

La automatización de tareas manuales, la reducción del número de incidencias y el tiempo en resolverlas, la profesionalización del personal de operaciones, la retención de los clientes clave, la reducción y optimización de los inventarios, las nuevas oportunidades de facturación o la capacidad para implantar acuerdos de nivel de servicio o Service Level Agreement (SLA) y en general crear servicios más ricos que añadan valor al cliente, son sólo algunos ejemplos de cómo la gestión integrada de clientes y servicios permite reducir los costos operativos y aumentar los ingresos.

2.1.3 Mercado de telecomunicaciones

Respecto al mercado de telecomunicaciones en el país, ha sufrido cambios radicales en los últimos 20 años, pasando de un sistema de monopolio (recordemos antes de los 90, la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. brindaba servicios de telecomunicaciones en Lima Metropolitana y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones del Perú en el resto del país) a través de un proceso de privatización a un sistema de competencia, con la apertura del mercado, cambios en la estructura económica, entrada de tecnología de punta, aceleración de los procesos de provisión, mantenimiento, facturación, etc., además de la adecuación a una normativa más rigurosa en defensa del consumidor en el nuevo marco de la Ley de Telecomunicaciones y la creación del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL)⁶.

2.2 LIDERAZGO

2.2.1 Conceptos y fundamentos

Como se muestra en el apartado anterior, el liderazgo ha sido investigado

⁶ Osiptel, Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.
www.osiptel.gob.pe

desde hace mucho tiempo y cada vez más adquiere mayor importancia en las organizaciones; esto se debe a que el liderazgo es el factor clave que llevará al éxito a las organizaciones, especialmente en tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

Pero, ¿qué es el liderazgo? En este acápite se presentan los conceptos y fundamentos teóricos de connotados investigadores con la finalidad de identificar las características y estilos de liderazgo que producen mejores resultados en la gestión y que pueden considerarse como referenciales.

Chiavenato, Idalberto⁷ destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Stephen Covey⁸ "Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en paradigmas de administración.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta."

Para **Robbins**⁹, el "liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas". Así mismo señala, que el origen que la inspira puede ser una fuente formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización. Del mismo modo expresa, que el liderazgo sin ser confirmado

⁷ Idalberto Chiavenato. Administración: proceso administrativo. McGraw Hill. 2001.

⁸ S. Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, 2003.

⁹ Stephen Robbins. Comportamiento organizacional conceptos controversias y aplicaciones. 1992

formalmente, también existe, o sea, la capacidad o la habilidad de influir fuera de la estructura formal de la organización y es tan importante o más que eso, en determinadas circunstancias.

Tannebaum, Weschler y Massarik (citados en Chiavenato, 1999), expresan que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Así mismo, es un fenómeno social que ocurre en el contexto de grupos sociales.

Del mismo modo, se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, sea este grupo del tamaño o la forma que sea, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder espera influir sobre ese individuo de modo intencional, bien sea, por poder u autoridad.

H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice¹⁰, define el liderazgo como “la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Para **J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert**¹¹ el liderazgo gerencial es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”

Según **Ken Blanchard**¹², el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos.

2.2.2 Enfoques del Liderazgo

En relación a los diversos enfoques del liderazgo, como se indicó en el acápite

¹⁰ Koontz H., Weihrich, H. y Cannice, M. Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill. 2008.

¹¹ Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana. 2009.

¹² Blanchard, Ken. Leading at a Higher Level. Pearson Education. 2006.

5.1, Marco histórico, destacan cuatro:

- Enfoque de los rasgos y las características
- Enfoque conductista
- Enfoque de contingencias
- Enfoque de liderazgo transaccional y transformacional

Enfoque de rasgos .-

Stodgill¹³ destaca entre los estudiosos interesados en el análisis de los rasgos como foco del concepto de liderazgo, es decir, analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas; concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

El enfoque conductual

También llamado enfoque centrado en las conductas de los líderes, surge como consecuencia de la limitación del enfoque de los rasgos, es decir, dado que la clave no se encontraba en quienes eran los líderes, el análisis se dirige a investigar lo que hacen. Destacan dentro de este enfoque, los aportes de las Universidades Ohio, Michigan y Harvard, así como la denominada Grilla Gerencial de Blake y Mounon.

Se identificaron esencialmente dos tipos de conductas: comportamiento centrado en la realización de tareas, y el comportamiento dirigido hacia las relaciones interpersonales.

Blake¹⁴ utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo generó cuatro estilos

¹³ Stodgill, R.Melvin. "Personal factors associated with leadership". Ohio State University.1948

¹⁴ Blake R. & Mouton, J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.

básicos de liderazgo: centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea, centrado en las necesidades de las personas, pretender estar muy ocupado con poco interés por el cumplimiento de objetivos como por las personas, y centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

El aporte de la Grilla Gerencial fue conseguir que el liderazgo se percibiera como un concepto estructurado y de fácil comprensión. Sin embargo, su debilidad radica en el hecho de que no existe un modelo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación 9,9 es la mejor, pero en otros puede ocurrir lo contrario.

Los enfoques de contingencia y situacionales

Surgen como respuesta al hecho de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia indicaba que los estilos de liderazgo eran apropiados según las condiciones de cada situación, y que se debían tener en consideración variables como la madurez de los colaboradores, el temperamento y carácter del líder y los colaboradores, las circunstancias de tiempo, tarea y lugar, entre otras.

Los aportes más relevantes a este enfoque son: el continuo Autoritario - Democrático del Líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, el Modelo de Contingencia de Fiedler, el Enfoque de Trayectoria Meta de Robert J. House, el Modelo de Líder - Participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton, el Modelo de la 3D de Reddin y el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una gama de estilos de liderazgo como un continuo que se mueve desde el comportamiento autoritario o centrado en el jefe en un extremo (el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan), hasta un democrático o centrado en los subordinados (el líder comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual) en el otro extremo. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el

estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación.

Fiedler¹⁵ formuló su modelo de liderazgo a partir de la contingencia y fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. Ideó un instrumento, al que denominó *Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido*, para medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales que le permitió postular tres criterios situacionales relevantes: Las relaciones de Líder – Miembro (grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder), Estructura de tarea (grado en que están sistematizadas las asignaciones de trabajos) y Poder de Posición (grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo).

Para Fiedler, el factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo, que es innato, no se puede cambiar para adaptarlo a las situaciones cambiantes, de modo que en determinado momento y circunstancia habrá que modificar la situación o sustituir al líder si quiere lograrse la máxima eficiencia.

El enfoque de la Trayectoria - Meta de Robert J. House es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State; postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción. El líder tiene como misión el ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. Se plantean cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro, que a diferencia del planteamiento de Fiedler, se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; es decir, el enfoque de la

15 Fred Fiedler. Modelo de contingencia para el Liderazgo. 1951.

Trayectoria - Meta proporciona más flexibilidad que el modelo de Fiedler.

En el modelo de líder – participación de Victor Vroom y Phillip Yetton, la toma de decisiones participativa se aplica según sea la situación particular; se muestran diferentes estilos de liderazgo a utilizar en situaciones diversas, especificando que no hay un estilo único de liderazgo para todas las situaciones pero que no debe existir ninguna influencia en la metodología que se utilice en otras situaciones. Se observan dos criterios de eficacia: la calidad de la decisión (uso de un procedimiento en el que los colaboradores puedan participar y tomar decisiones) y la aceptación de la misma (compromiso de los colaboradores con la decisión).

El modelo 3D de Reddin¹⁶ está orientado al logro de la efectividad gerencial al ser considerada lo más importante en la administración; la tarea más importante del administrador es ser efectivo, por ello el enfoque de Reddin se dirige hacia el incremento de la efectividad gerencial a partir del uso de la teoría en situaciones específicas de trabajo. Los administradores necesitan aprender a manejar sistemas sociales y a desenvolverse en ellos. El modelo 3D supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de Liderazgo. Se basa en las dos dimensiones descritas por el grupo de Ohio (orientación a la tarea y orientación a la relación), pero además aporta una tercera dimensión que llama efectividad (resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo en una situación determinada).

El Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard¹⁷, reconoce que la eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación en la que operan; a ese reconocimiento, le agregan una dimensión de eficacia, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. El modelo se basa en los resultados del modelo 3D de Reddin al que le añaden el concepto de “curva de madurez” de los colaboradores, esto es, el grado en que están dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos. Si éstos no querían o no podían llevar a

¹⁶ W. J. Reddin and R. Stuart-Kotze. Effective Situational Diagnosis, MEL, London, 1972.

¹⁷ P. Hersey and K. Blanchard. Situational Leadership Model. 1968

cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización de la tarea.

El modelo de Hersey y Blanchard se utiliza todavía en la actualidad, debido a su simplicidad y facilidad de comprensión. Pese a que no supuso un avance importante en el desarrollo del concepto de liderazgo, sí contribuyó a que profesionales y consultores de todo el mundo prestaran una mayor atención al concepto “situación”.

El enfoque del liderazgo transformacional

Ocurre cuando tanto los líderes como los colaboradores aumentan entre sí su motivación y sentido de lograr grandes objetivos; de otro lado, el liderazgo transaccional implica una transacción entre los líderes y sus colaboradores, como la entrega de premios materiales o psicológicos a los colaboradores por el logro de los objetivos del líder. Los dos modelos más representativos de este enfoque son el liderazgo transformacional de Kouzes y Posner y el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Kouzes y Posner, observan el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas y reconocen cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias: Desafiar los procesos (los líderes son pioneros, buscan oportunidades y se aventuran en lo desconocido, corren riesgos, innovan y experimentan; consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje), inspirar una visión compartida (los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear y hacen que otras personas compartan esa visión como si fuera propia), habilitar a los demás para que actúen (los líderes conquistan el apoyo de los colaboradores para lograr que el proyecto funcione, crean relaciones de confianza mutua, hacen sentir a sus colaboradores importantes e influyentes), modelar el camino (los líderes tienen metas claras y concretas, mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada, se conducen dando el ejemplo y en apego a sus valores), y dar aliento al corazón (los líderes prodigan ánimo y reconocimiento a sus colaboradores y

celebran sus logros).

La teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio surge en respuesta a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como la calidad, la innovación, los frecuentes cambios organizacionales, la necesidad de una planificación estratégica creativa y la orientación hacia los clientes, entre otros. El modelo de Bass de liderazgo transformacional se basa en los conceptos fundamentales de Burns, quien distingue dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: transaccional (énfasis en intercambios entre el líder y sus colaboradores quienes reciben cierto valor como resultado de su trabajo) y transformacional (enfocado en elevar el interés de los colaboradores en priorizar el bienestar del grupo sobre los individuales).

El líder transaccional motiva a sus colaboradores para lograr lo que se espera de ellos, en tanto el líder transformacional los inspira a alcanzar más de lo esperado. El liderazgo transformacional implica una mayor identificación entre los colaboradores y el líder, compartir una visión del futuro, y desde luego va más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales estimulan intelectualmente a sus colaboradores y les dedica una atención personalizada. Para Bass, esta transformación de colaboradores y organización se puede lograr aumentando el conocimiento de la importancia de los objetivos, y así conseguir el compromiso de los colaboradores.

El liderazgo ha sido y es analizado por muchos académicos e investigadores, y en consecuencia se tienen muchas teorías; algunas de las contemporáneas están referidas al liderazgo carismático, liderazgo estratégico, liderazgo pragmático, entre otras.

Para la elección del modelo a utilizar en el presente estudio, se ha tenido en consideración que las empresas de telecomunicaciones, y en particular Telefónica del Perú, son organizaciones innovadoras que utilizan tecnología de punta y discurren en un ambiente altamente competitivo tanto por el desarrollo de la tecnología como por las exigencias de los clientes cada vez más

informados. En este tipo de organizaciones los trabajadores y en especial los directivos y ejecutivos requieren ser flexibles para adecuarse a los cambios.

2.2.3 Enfoque Trayectoria – Meta

En este contexto, se ha elegido la teoría del liderazgo por etapas o Trayectoria Meta de Robert J. House¹⁸, la cual se encuentra comprendida en el enfoque situacional o de contingencias, por ser un modelo flexible en el que los líderes pueden desempeñarse en distintas situaciones. El modelo propone que es responsabilidad del líder motivar a sus colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales y su desarrollo personal; el líder es quien influye en ellos haciéndolos que perciban de alguna manera esas metas, además de las trayectorias para poder alcanzarlas. El líder tiene como misión el ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos de la organización. La denominación *trayectoria - meta* deriva del supuesto que un buen líder debe tener la capacidad de desenmarañar el camino, reducir las desviaciones y minimizar los errores.

El modelo tiene sus raíces en la teoría de las expectativas, según la cual, las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la conducta y el esfuerzo en el puesto de una persona se pueden predecir si se conoce el grado en el que se considera al puesto o a la conducta (expectativas) que son trayectorias hacia la meta, y las preferencias por esos resultados (valencias) que son el atractivo o recompensas de la meta. Así, cuando las personas se sienten satisfechas con sus puestos, es porque creen que sus resultados están siendo productivos; y si creen que el resultado de su esfuerzo será deseable, trabajan con todo su empeño.

House plantea cuatro estilos de liderazgo: Directivo, Solidario, Orientado a los resultados, y Participativo, que se pueden llevar a la práctica por un mismo líder de acuerdo a las diferentes situaciones; por esta razón se dice que el enfoque de la Trayectoria - Meta es flexible.

¹⁸ Citado por Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. 2009.

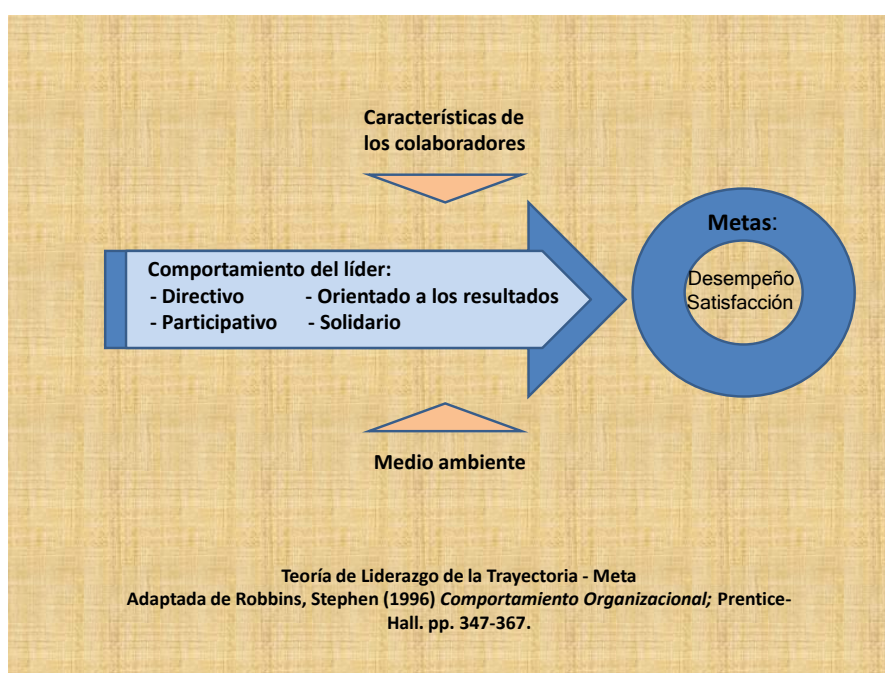
- a) Liderazgo Directivo. Cuando el líder explica que deben hacer los colaboradores y como tienen que realizar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los colaboradores cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.
- b) Liderazgo Solidario. El líder se concentra en las necesidades de los colaboradores y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los colaboradores como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los colaboradores que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas.
- c) Liderazgo Orientado a los resultados. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los colaboradores a buscar retos. Si los colaboradores realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.
- d) Liderazgo Participativo. Cuando el líder se concentra en consultar a los colaboradores, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con los colaboradores. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucren el ego de los colaboradores. En las tareas repetitivas, los colaboradores de

mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.

La teoría de la Trayectoria – Meta propone que el comportamiento del líder¹⁹ es aceptable y satisface a los colaboradores al grado en que lo ven como una fuente de su satisfacción. Una segunda proposición es que el comportamiento del líder incrementa el esfuerzo de los colaboradores, es decir, es motivador, siempre que: (1) este comportamiento haga que la satisfacción de las necesidades de los colaboradores dependa del desempeño efectivo, y (2) el comportamiento fortalezca el ambiente de los colaboradores a partir de asesoría, dirección, apoyo y recompensas. Esto supone que el líder además de proporcionar orientación y consejo a los colaboradores acerca de la manera de obtener recompensas, debe ayudar a aclarar sus expectativas.

En el gráfico 2.1 se presenta el modelo Trayectoria – Meta, en el cual se puede observar dos tipos de variables situacionales: las características personales de los colaboradores y las presiones del medio ambiente a las que se enfrentan al tratar de conseguir las metas organizacionales.

Gráfico N° 2.1



¹⁹ Koontz H., Weihrich, H. y Cannice, M. Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill. 2008.

En este modelo, el establecimiento de metas desempeña un papel central. Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta valiosa, que puede ser alcanzada con los recursos y el liderazgo disponible. Por lo tanto, el líder debe explicar los propósitos que existen detrás de ellas y la necesidad de conseguirlas; los colaboradores necesitan metas que le sean importantes, para sentirse motivados; requieren, asimismo, retroalimentación de la forma como las van alcanzando.

En conclusión, según Fischer y Schratz²⁰, para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo los siguientes tres componentes:

- 1 Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
- 2 Las necesidades y expectativas del grupo
- 3 Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

El estudio del liderazgo como un proceso, y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales en el proceso de liderazgo: Orientación por la tarea y orientación por las relaciones.

²⁰ Citado por Palomo Vadillo, María T. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. 2007.

2.2.4 Características del Liderazgo

A fin de tener un mejor entendimiento de las características del líder, se definen las características del líder clasificándolas según su relación con las cualidades, habilidades, expectativas y exigencias de la situación con los conocimientos, procedimientos y actitudes del líder; luego se presenta un cuadro resumen.

Características relacionadas con las cualidades, habilidades y necesidades del líder:

1. Inteligencia emocional. Con habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos, y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.
2. Visión de futuro. Tiene claro el futuro al que aspira; busca que sus metas sean congruentes con las capacidades del grupo. Adopta decisiones inteligentes teniendo en consideración el resultado final, de forma que genere un movimiento en la dirección del resultado deseado.
3. Un líder es responsable. Pone cuidado y atención en lo que hace o decide. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de la organización, sus colaboradores y la sociedad.
4. Inspira respeto y confianza. Óptimo manejo de las relaciones personales; cumple sus promesas, escucha atentamente, habla con la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duraderas y genuinas.
5. Tiene valores. Ejerce el liderazgo con valores claros, que guían el comportamiento cotidiano de los colaboradores y respaldan el propósito de la organización. Busca que los valores de la organización estén en concordancia con los valores personales de cada uno de sus miembros para que éstos puedan identificarse con ellos.

6. Posee cualidades personales positivas como honestidad, coraje, perseverancia, autocontrol, lealtad, equidad. Actúa con firmeza, de conformidad con sus creencias, a pesar de la crítica; asume riesgos calculados, a fin de lograr sus objetivos. Controla sus propios impulsos y acciones, con respeto por los demás.

Características relacionadas con las necesidades y expectativas del grupo:

7. Capacidad de comunicarse. Expresa con claridad sus ideas y sus instrucciones; sabe escuchar y considera lo que sus colaboradores le expresan; propicia la participación del personal facilitando los medios y ofreciendo soporte o apoyo.
8. Tiene conocimiento técnico del área donde se desenvuelve. Conoce los procesos y procedimientos del área que lidera y su interrelación con otras áreas dentro y fuera de la organización.
9. Es motivador. Orienta el esfuerzo de los colaboradores a alcanzar las metas personales y organizacionales; enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos; es el entrenador del equipo que aconseja, guía, apoya, observa cosas que se pueden mejorar y crea sistemas de recompensa.
10. Sentido de pertenencia El líder crece y hace crecer a su gente; tiene carácter de miembro, es decir, pertenece al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
11. Compromiso. Se involucra en las actividades, procesos, metas de la organización y de sus colaboradores, valorando su contribución; busca el sentido de pertenencia de sus colaboradores con la organización.

Características relacionadas con las exigencias o requisitos de la situación:

12. Está informado. El líder tiene, además del conocimiento técnico del área donde se desenvuelve, conocimiento cabal de la organización, del entorno nacional e internacional, de las tendencias del mercado, del contexto económico, del desarrollo tecnológico, etc. del sector al que pertenece su organización.
13. Capacidad de planeación y organización. Diseña los planes de acción; estructura la realización de las actividades, asignando funciones al personal y distribuyendo convenientemente los recursos, con la finalidad de alcanzar las metas.
14. Se adapta al cambio, es flexible. Con actitud para inspirar a las personas de su entorno a actuar en un medio competitivo; tiene capacidad de acomodarse a distintas situaciones para responder oportunamente a los cambios.
15. Sabe negociar. Establece acuerdos, en previsión de conflictos; con habilidad de ejercer control sobre las circunstancias y personas; se documenta y planifica su tiempo; conoce con precisión sus propios intereses y los de la otra parte. Crea un ambiente de cordialidad y de respeto.
16. Proactivo. Desarrolla proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades; influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones y crea caminos.
17. Es Innovador. Está siempre en la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para su organización, de mantenerla competitiva.

Las características se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 2.1 Características del líder

Relacionada con	Tipo	Características del líder
Las cualidades, habilidades y necesidades del líder (cualidades personales independientemente del grupo o de la situación)	Conocimientos	Inteligencia emocional Visión de futuro
	Procedimientos o acciones	Responsable Inspira respeto y confianza
	Actitudes	Valores Tiene cualidades personales positivas
Las necesidades y expectativas del grupo (En relación con el grupo que lidera)	Conocimientos	Capacidad de comunicarse Tiene un conocimiento técnico del área donde se desenvuelve
	Procedimientos o acciones	Motivador
	Actitudes	Sentido de pertenencia al grupo Compromiso
Las exigencias o requisitos de la situación (referido a las relaciones con los clientes, la empresa, la sociedad)	Conocimientos	Está informado Capacidad de planeación y organización
	Procedimientos o acciones	Se adapta al cambio, es flexible Sabe negociar
	Actitudes	Es Proactivo Innovador

2.2.5 Importancia del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
5. Unificar habilidades de los miembros del grupo.

2.3 GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES Y SERVICIOS

2.3.1 Gestión integrada

La gestión integrada es un sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad con los mismos objetivos.

En opinión de A. Esteban²¹, se trata de hacer a cada cliente actual o potencial, una oferta que maximice su valor para el cliente y el valor de éste para la empresa; en este sentido los beneficios para la empresa al mantener altos niveles de retención de clientes, se concretan en el mantenimiento de un crecimiento vegetativo muy importante, en la creación de barreras de entrada a los competidores, en la disposición de una amplia base de clientes para nuevos productos y en la consolidación de la calidad de servicios.

Las principales ventajas de un sistema de gestión integrada son:

- Proporciona una ventaja competitiva
- Mejora y protege la reputación de la marca
- Aumenta la percepción y satisfacción de los clientes

Con la finalidad de evaluar la capacidad de integración de la organización, es necesario considerar desde el inicio del proceso de integración, los siguientes aspectos:

- El alcance de la integración
- La situación política y cultural en la compañía
- Los niveles necesarios de competencia
- Los requisitos legales y regulatorios
- Objetivos claros para el proyecto de integración

²¹ Esteban, A., García, J. y otros. Principios de marketing. ESIC Editorial. 2008.

2.3.2 Gestión de las relaciones con los clientes

Reinartz²² define la Gestión de relaciones de clientes o Customer Relationship Management (CRM) como un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones.

Así, el cliente es el centro de todo el negocio y el CRM se convierte en la estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Por lo tanto, el CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

La parte fundamental de toda estrategia CRM es la base de datos. Tienen como finalidad desarrollar un perfil de cliente de modo que se pueda brindarle una oferta que esté realmente hecha para él. Por esto es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en todo el mundo.

La orientación al cliente es cada vez más importante; su objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita.

2.3.3 Gestión de clientes

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes facilita la información que permitirá adaptar el servicio al cliente

²² Citado por Valenzuela, L., García de Madariaga, J. y Blasco, M. Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: Revisión y análisis. Theoría Año/Vol 15, Número 002, Universidad del Bío-Bío, Chile. 2006.

concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información sobre los clientes se puede agruparlos en función de su respuesta a las actividades de marketing. Se realiza una segmentación de los clientes formando grupos internamente los más homogéneos posible.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica eliminar a muchos de los clientes menos rentables.

Por tanto, se tiene que retener a los clientes más rentables y que se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo. Se debe conseguir que la mayoría de las compras del tipo de producto o servicio al que nos dedicamos sean en nuestra empresa.

La idea de mantener durante mucho tiempo los clientes más rentables es una primera aproximación al tema. En realidad se trataría de atraer y mantener en la empresa a los mejores clientes. Por ejemplo, si un cliente no es rentable pero trae a otros muchos clientes rentables puede ser interesante conservarlo.

El concepto de gestión integrada de clientes y servicios que se empleará en el presente trabajo de investigación, es considerarlo como un sistema de gestión que integra los sistemas y procesos de provisión (cuando se constituye un servicio por primera vez – datos, RDSI primarios, centralitas PABX, red privada Speedy, entre otros), soporte técnico y mantenimiento de todos los servicios de los clientes preferentes, aquellos de mayor valor para Telefónica del Perú.

Cabe precisar que la función de gestión integrada de clientes y servicios al interior de Telefónica del Perú es realizada por una gerencia que precisamente lleva el nombre de Gerencia Gestión Integrada de Clientes y Servicios, cuya misión es alcanzar la excelencia operativa en los procesos de Provisión, Soporte Técnico y Mantenimiento de los servicios Fijo - Móvil de los clientes de los segmentos Empresas, Negocios y Mayorista, adecuando los procesos al logro de los SLA's (Service Level Agreement o Acuerdos de Nivel de Servicio)

comprometidos. Los clientes definidos como Preferentes, son aquellos que aportan mayor valor y corresponden al segmento Empresas.

Así, la gestión integrada de clientes y servicios es una estructura completa que permite trabajar como una sola unidad con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes más importantes para Telefónica del Perú.

2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.4.1 Calidad de servicio

La Real Academia Española²³ define *calidad* como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. De esta definición se puede deducir dos elementos importantes: la referencia a características o propiedades y, su bondad para valorar “algo” a través de ella.

El concepto de calidad, sin embargo, ha evolucionado desde un concepto orientado en sus inicios al ámbito de los productos industriales, dado que este tipo de empresas tenía protagonismo en la economía (calidad objetiva); hasta un concepto que pone mayor énfasis en las percepciones de los clientes (calidad subjetiva)²⁴. Esta evolución se sustenta en el hecho que no es suficiente que la empresa esté convencida que ofrece un servicio de calidad, sino que es el cliente quien decide si realmente el servicio recibido es de calidad.

En la calidad objetiva, lo importante es la conformidad a unos estándares de servicio establecidos por la empresa con indicadores que pueden medirse objetivamente como duración o número de defectos (perspectiva del productor), mientras que en la calidad subjetiva, lo más importante es el juicio u opinión del cliente. Esto implica que la determinación de la calidad del servicio se basa principalmente en la percepción del cliente sobre el servicio que recibe.

²³ www.rae.com

²⁴ Setó Pamies, Dolors. De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. ESIC Editorial. 2004.

En este contexto, es más fácil para los clientes realizar una evaluación de los productos que una evaluación de los servicios, ya que no evalúan sólo los resultados, sino el proceso mismo de prestación de los servicios que está influenciado por sus expectativas.

Uno de los modelos más utilizados para evaluar la calidad subjetiva es el denominado SERVQUAL o modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry²⁵, que define la percepción de los clientes como la consecuencia de la diferencia entre sus expectativas y su percepción del servicio recibido; para tal efecto, plantea las siguientes cinco dimensiones:

- Empatía: grado de interés o disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada; es el compromiso de los trabajadores para conocer las características y requerimientos de los clientes.
- Fiabilidad: capacidad de la empresa para brindar el servicio ofrecido al cliente de manera correcta, confiable y esmerada.
- Responsabilidad: conocimiento, atención y seguridad de los trabajadores para inspirar credibilidad y confianza en los clientes; implica preocupación de la empresa por la satisfacción del cliente.
- Capacidad de respuesta: actitud y disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio eficiente en los plazos establecidos; la empresa debe ser accesible al cliente.
- Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de la empresa.

Desde la perspectiva del sector telecomunicaciones, sin embargo, la "calidad

²⁵ Citado por Duque Oliva, Edison Jair. **Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.** *Innovar*, Ene./Jun. 2005, vol.15, no.25, p.64-80. ISSN 0121-5051.

de servicio" es definida²⁶ como el efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario de dicho servicio. Al relacionar los distintos procesos en la prestación de los servicios de telecomunicaciones, tales como provisión, mantenimiento, facturación, etc., con los diversos criterios que pueden utilizar los usuarios para evaluar la calidad de funcionamiento de dichos procesos, como velocidad, precisión, disponibilidad, fiabilidad, etc., se pueden determinar un conjunto de parámetros observables y susceptibles de ser medidos, capaces de proporcionar una representación objetiva y comparable de la calidad de servicio que se brinda al usuario.

2.4.2 La satisfacción del cliente

La satisfacción²⁷ es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización, y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto. Esta satisfacción influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar otro proveedor que venda más barato).

El nivel de satisfacción del cliente después de la compra de un producto o la prestación de un servicio, dependerá de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. Si los resultados son inferiores a sus expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de sus expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan sus expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado²⁸.

Entonces, para que la organización pueda satisfacer a sus clientes, es necesario que tenga la capacidad de alinear o sintonizar sus productos o servicios con las necesidades y expectativas de los clientes. A mayor alineación o sintonía, habrá una mejor percepción de satisfacción. Esto supone

²⁶ www.osiptel.gob.pe. Reglamento de Calidad de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones. Resolución N° 012-2008-CD/OSIPTTEL, 25 de julio del 2008.

²⁷ Vavra, Terry. Cómo medir la satisfacción del cliente. FC Editorial. 2002.

²⁸ Kotler, Philip y Keller, Kevin L. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall. 2006.

que la organización debe conocer y comprender en profundidad a sus clientes, conocer sus necesidades y expectativas:

- Las necesidades suelen ser explicables y objetivas; frecuentemente se refieren a las prestaciones funcionales del producto o servicio, a su calidad y a su precio. El buen desempeño técnico del personal de la empresa las satisface, pero sólo en parte, puesto que el cliente da por hecho que el producto o servicio que recibe no debe tener errores.
- Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción del cliente por la calidad. Esto hace que cada cliente sea distinto de los demás. Las habilidades y actitudes positivas del personal de contacto de la organización, influirán positivamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes. La opinión global que sobre la calidad se forma el cliente, se basa en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la forma de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Aún cuando se pone especial énfasis en la satisfacción de los clientes, es importante resaltar que las organizaciones deben también satisfacer a todos sus grupos de interés, como los accionistas, trabajadores, proveedores, sociedad; en este contexto, surge el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)²⁹, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a lograr la excelencia (definida como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados); el modelo propone que:

- Los resultados empresariales son una consecuencia lógica del nivel de satisfacción de los clientes, y
- La satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la calidad total con una gestión de personal coherente con sus principios y

²⁹ <http://ww1.efqm.org/en>

valores, con una adecuada gestión de los recursos y del sistema de calidad orientado a los procesos de la empresa y todo ello dentro de una estrategia bien planificada.

Como se muestra en el Gráfico 2.2 Esquema del modelo³⁰, hay una relación entre Liderazgo y satisfacción de los clientes, entre otras relaciones; según el modelo, el Liderazgo es un elemento “facilitador” para lograr la satisfacción del cliente.

Gráfico 2.2



2.4.3 Medición de la satisfacción del cliente

Las empresas deben medir la satisfacción de sus clientes³¹ de forma regular, como parte de un proceso continuo, dado que una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente muy satisfecho permanece leal durante más tiempo, adquiere más productos nuevos de la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y puede ofrecer ideas de productos o servicios.

Su objetivo es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales a ser introducidas bajo la perspectiva de los clientes. Los métodos más conocidos para medir la satisfacción de los clientes son:

³⁰ Palomo Vadillo, María T. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. 2007.

³¹ Kotler, Philip y Keller, Kevin. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall. 2006.

- A través de encuestas, se miden de manera directa la satisfacción de los clientes; son útiles para valorar las intenciones de volver a comprar y la disposición de los clientes a recomendar la empresa y la marca a otras personas.
- Contactar con las personas que han dejado de comprar o que han contratado a otro proveedor, para conocer las causas por las que dejaron a la empresa.
- Contratar “compradores fantasmas” para hacerse pasar por compradores potenciales e informar sobre sus experiencias positivas y negativas a la hora de adquirir productos tanto de la empresa como de la competencia; igualmente pueden realizar llamadas con consultas y reclamos para ver como son atendidos.

La medición de la satisfacción del cliente puede ser cualitativa o cuantitativa. Con la medición cualitativa, que debería realizarse inmediatamente de finalizada la transacción, se busca información sobre la percepción en los clientes respecto de los atributos y características del producto o servicio que se le acaba de entregar.

La medición cuantitativa, sin embargo, es formal y se realiza principalmente a través de encuestas, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción percibido por los clientes; los resultados³² son descriptivos y si se toman aleatoriamente (muestra probabilística), se pueden generalizar a poblaciones más grandes. Así, los clientes pueden hacer una evaluación global de la empresa, expresada como el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC).

En el Grupo Telefónica³³, el nivel de satisfacción de los clientes es medido a través de encuestas, con la finalidad de alcanzar la calidad de empresa mejor considerada que sus competidores en todos los mercados donde opera. El indicador utilizado para este fin es el Índice de Satisfacción de Clientes (ISC),

³² Schiffman, León G. Comportamiento del consumidor. Pearson Prentice Hall. 2005.

³³ <http://www.telefonica.com/ext/rc08/es/telefonica/excelencia/clientes/satisfaccion/index.html>

basado en el estándar internacional The American Customer Satisfaction Index (ACSI)³⁴, y refleja el grado de bienestar del cliente con relación a la compañía.

En una escala del 0 al 10, el ISC muestra el grado de satisfacción de los usuarios con la compañía; el estudio y las encuestas (con muestras determinadas aleatoriamente para garantizar que sea representativa del universo de clientes) son realizados por empresas independientes especializadas en estudios sociológicos.

2.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Como se mencionó en el acápite 2.4.2, la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización: volverá a comprar, es decir, nos habremos ganado su lealtad; nos recomendará, ahorrándonos costos de publicidad; y, no buscará a otros proveedores aunque sus productos sean más económicos, con lo cual no se perderá participación de mercado. En síntesis, la satisfacción de los clientes contribuye a la rentabilidad de la empresa. Nos interesa, por lo tanto, tener clientes rentables.

La rentabilidad del cliente³⁵ mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, luego de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente. El indicador, Margen de rentabilidad del cliente, se mide con la fórmula: $(\text{volumen de ventas del cliente por período} / \text{costos invertidos en el cliente por período}) * 100$.

Kotler³⁶ afirma que no necesariamente los clientes que más compran son los más rentables. Los grandes clientes demandan muchos servicios y reciben buenos descuentos. Los clientes más pequeños pagan la totalidad del precio y reciben servicios mínimos, pero los costos de operar con ellos reducen su rentabilidad. Los clientes medios reciben buen servicio y pagan casi el precio completo, así que, por lo general, son los más rentables.

³⁴ www.theacsi.org

³⁵ Kaplan, R. y Norton, D. "Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard". Gestión 2000. Barcelona. 2002.

³⁶ Kotler, P. y Keller, K. "Dirección de Marketing". Pearson Educación. México, 2006

Muchas empresas miden la satisfacción de sus clientes, pero muy pocas hacen un análisis de la rentabilidad de los mismos. Dos de los sistemas más utilizados para el análisis de la rentabilidad de los clientes son el “Customer-Product Profitability Analysis”³⁷ y el “Activity-Based Costing”. En el primero, se construye una matriz, en cuyas columnas van los clientes y en las filas los productos; en cada intersección cliente-producto, se coloca el indicador de la rentabilidad de vender el producto correspondiente al cliente de esa columna. El análisis de la matriz, indicará, por filas y columnas, respectivamente, los productos y clientes muy rentables, rentables, mixtos y con pérdidas. En el segundo sistema, se calcula todos los ingresos provenientes del cliente, menos el total de costos de todos los recursos de la empresa destinados a la atención del cliente (costos de fabricación, distribución, servicios, visitas, etc.). Habiendo hecho esto con todos los clientes, se los clasifica por grupos, los más rentables, los rentables, los poco rentables pero deseables, y los poco rentables e indeseables.

Con los resultados, la empresa procurará que los clientes poco rentables pero deseables, se conviertan en rentables; que los clientes rentables se conviertan en clientes más rentables, y buscará reducir los clientes poco rentables e indeseables. Es decir, segmentar a los clientes en dos grupos: aquellos a los que vale la pena atender y aquellos que resultan menos lucrativos a los que se le dará poca atención.

En opinión de Dhar y Glazer³⁸, la cartera de clientes de una empresa puede ser considerada como los valores que conforman una cartera de inversión, de tal modo que se pueda calcular el costo-beneficio de cada cliente, y diversificar si fuera el caso.

La idea de maximizar la rentabilidad de cada cliente, se basa en el concepto de valor de vida de los clientes, es decir, estimar el valor actual neto del flujo de ganancias futuras por las compras que realizará el cliente a lo largo de su vida; de los ingresos esperados, se restarán los costos de publicidad, venta y servicios que le preste al cliente, aplicando un tipo de descuento en función del

³⁷ Thomas M. Petro. “Profitability: The Fifth ‘P’ of Marketing”. Bank Marketing, setiembre 1990.

³⁸ Dhar, R. y Glazer, R.. “Hedging Customers”. Harvard Business Review, mayo 2003.

costo de capital y su disposición al riesgo. El cálculo del valor de vida de los clientes resulta de mucha utilidad para la empresa, al momento de planificar sus inversiones a largo plazo.

2.6 MARCO DE REFERENCIA

2.6.1 Marco Conceptual

Tomando como referencia el acápite anterior, se presentan a continuación los conceptos y constructos³⁹ que se utilizarán en la presente investigación.

- 1 **Liderazgo gerencial:** influencia interpersonal ejercida en una situación determinada, orientada a la consecución de objetivos específicos mediante el proceso de comunicación. La capacidad de influir del líder se manifiesta a través de determinadas relaciones con sus colaboradores, de quienes debe lograr el compromiso para alcanzar los objetivos, y cuyas expectativas debe satisfacer.
- 2 **Estilos de Liderazgo gerencial:** se consideran los estilos Directivo, Solidario, Orientado a los resultados, y Participativo, característicos del modelo Trayectoria - Meta de Robert J. House, definidos en el acápite 5.2.1.
- 3 **Características del liderazgo gerencial:** las principales características que se toman en cuenta para definir el liderazgo gerencial son:

Compromiso

Visión de futuro

Capacidad de planeación y organización

Es motivador

Es Innovador

Es responsable

Está informado

³⁹ Bunge, Mario. Epistemología: Curso de actualización, 1ra. Ed. Barcelona. Ariel, 1980.

Tiene valores
Inspira respeto y confianza
Se adapta al cambio
Proactivo

De las cuales se ha seleccionado Compromiso, es Innovador y Proactivo, por estar en concordancia con la visión, los principios de actuación y a las prácticas de desempeño de Telefónica del Perú, resumidas en los marcos tecnológico y filosófico. Con estas características se ha estructurado la primera hipótesis específica.

4 Compromiso organizacional: identificación e involucramiento del trabajador con su organización, caracterizada por la creencia y aceptación de metas organizacionales, y su esfuerzo por alcanzarlas así como su deseo de mantenerse en la organización. En el grado en que el trabajador perciba que la organización valora sus aportes y se preocupa por su bienestar, aumentará su apego por la organización y su esfuerzo por alcanzar las metas de su organización. Cristina Bayona⁴⁰ cita a Meyer y Allen (1991) para afirmar que el compromiso organizacional es un estado psicológico y a Mathieu y Zajac (1990) para considerarlo como un vínculo o lazo del individuo con la organización. Se incluyen como indicadores de esta dimensión a la Identificación (el trabajador se identifica con los objetivos de la organización, cree en las metas y valores de la organización), Membresía (el trabajador desea permanecer en la organización y la motivación que tiene para el trabajo es intrínseca) y Lealtad (el trabajador acepta las metas y valores de la organización y ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la misma).

5 Innovación: Está referido a la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para la organización, de mantenerla

⁴⁰ Bayona, C., Goñi, S., Madorrán, C. Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

competitiva. La innovación⁴¹ supone la capacidad de asumir los cambios y desarrollar capacidades creativas. Por ello muchos autores coinciden en destacar la importancia de las instituciones de educación como instrumento para hacer posible que los individuos de una sociedad -y ella misma en su conjunto- sean capaces de desplegar y aprovechar su talento.

6 Proactividad: Es la actitud por la que una persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. La proactividad⁴² no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

7 Optimización: buscar la mejor manera de realizar una actividad.

8 Gestión integrada: es un sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad con los mismos objetivos; los procesos integrados son los de provisión (cuando se constituye un servicio por primera vez – datos, RDSI primarios, centralitas PABX, red privada Speedy, entre otros), soporte técnico (apoyo a los clientes desde el centro de gestión) y mantenimiento (con personal propio y de las empresas colaboradoras) de todos los servicios de los clientes preferentes de Telefónica del Perú. La gestión integrada constituye un elemento clave para la creación de valor para el cliente y la empresa, ya que permite mejorar la calidad de servicio a los clientes, elevar la satisfacción de los mismos y reducir los gastos operacionales.

9 Clientes preferentes: para efectos del presente estudio, se consideran

⁴¹ Albornoz, M. Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. Revista CTS, nº 13, vol. 5, Noviembre de 2009 (pág. 9-25).
<http://www.revistacts.net/files/Volumen%205%20-%20n%C3%BAmero%2013/Albornoz.pdf>

⁴² Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, 2003.

clientes preferentes a aquellos clientes de los diferentes sectores económicos del país que aportan mayor valor a Telefónica del Perú. Están clasificados en el segmento Empresas, como clientes TOP, y a diciembre 2009, son 135.

10 Satisfacción del cliente: es la respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la diferencia entre sus expectativas y el verdadero rendimiento experimentado una vez probado nuestro producto. Esta satisfacción influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar otro proveedor que venda más barato). El nivel de satisfacción del cliente después de la compra de un producto o la prestación de un servicio, dependerá de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. Si los resultados son inferiores a sus expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de sus expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan sus expectativas, el cliente queda muy satisfecho.

11 Calidad de servicio: es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de los clientes o consumidores; puede ser expresado de distintas formas: ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de atención a los clientes, etc.. La determinación de la calidad del servicio se basa principalmente en la percepción del cliente sobre el servicio que recibe, así, es más fácil para los clientes realizar una evaluación de los productos que una evaluación de los servicios, ya que no evalúan sólo los resultados, sino el proceso mismo de prestación de los servicios que está influenciado por sus expectativas. Por lo tanto, no es suficiente que la empresa esté convencida que ofrece un servicio de calidad, sino que es el cliente quien decide si realmente el servicio recibido es de calidad.

12 Índice de satisfacción del cliente (ISC_{GICS}): es el indicador de satisfacción del cliente obtenido en la encuesta a los clientes

preferentes; recoge la contribución del estilo de liderazgo gerencial orientado a los resultados.

2.6.2 Marco Tecnológico

El sector telecomunicaciones y las empresas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en particular Telefónica del Perú, se desarrollan con tecnologías de punta, permitiendo mejorar la calidad de vida de las personas e incluyéndolos en la sociedad de la información o sociedad del conocimiento.

En la Sociedad de la Información las personas y organizaciones tienen la capacidad de obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que prefieran. La facilidad para el acceso a la información y comunicación, por el uso generalizado de las redes abiertas, como Internet y la telefonía celular, genera grandes cambios en las actividades de las personas, llegando incluso a transformar las formas de las relaciones humanas y sociales.

Las telecomunicaciones implican un paso adelante hacia la mejora en la calidad de vida, nuevas formas de vivir y nuevas maneras de satisfacer las necesidades humanas. El concepto de la Sociedad de la información como etapa superior de las telecomunicaciones, surge con el boom tecnológico y se afianza con la convergencia de telecomunicaciones, internet, computación y multimedia.

El mercado mundial de las telecomunicaciones continúa en un crecimiento vertiginoso; la interacción entre la oferta y la demanda ha hecho de las telecomunicaciones uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía: Por el lado de la demanda, el crecimiento se ve impulsado por la penetración de las telecomunicaciones y la tecnología de la información en todos los aspectos de la vida humana, y por el lado de la oferta, el crecimiento se ve impulsado por la rápida evolución tecnológica que mejora constantemente la eficacia de los productos, sistemas y servicios existentes.

En el Perú, a pesar del entorno internacional marcado por la crisis financiera, el mercado de las telecomunicaciones ha evolucionado rápidamente en los últimos años; el ingreso de diversos operadores ha incrementado la competencia en todos los servicios y los usuarios han presentado una marcada preferencia por los servicios móviles e inalámbricos que les permiten movilidad y conexión en cualquier momento y lugar.

Respecto al manejo de la información, las empresas, instituciones gubernamentales y público en general hacen uso extensivo de bases de datos e internet para sus comunicaciones cotidianas, dejando de lado las comunicaciones tradicionales con uso de papel. Internet simboliza, más que cualquier otro fenómeno, la naturaleza evolutiva de las telecomunicaciones.

Respecto a las decisiones de inversión, Telefónica del Perú evalúa permanentemente si invertir en una nueva tecnología o esperar y amortizar la tecnología instalada, y en qué momento hacerlo debido a que los ciclos de vida son cortos. Así, su estructura de costos está estrechamente ligada al nivel de inversión realizado, al ciclo de vida de la tecnología, y al desarrollo de nuevos servicios y productos derivados del cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.

Desde el punto de vista de la tecnología, todas las empresas operadoras de telecomunicaciones tienen posibilidades de acceso a la tecnología de punta, por ello, Telefónica del Perú busca ofrecer servicios diferenciados que la competencia no brinda. También busca proveer los servicios existentes a un menor costo, obligando a la competencia a ser más eficiente, en beneficio de los consumidores.

2.6.3 Marco Filosófico

La visión del Grupo Telefónica es “Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de información y comunicación”. Acorde con esta visión, los principios de actuación se constituyen en la guía que orienta al

Grupo Telefónica en el establecimiento de las relaciones con sus grupos de interés: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y la sociedad.

La confianza, honestidad, integridad y el respeto por la ley y los derechos humanos son los principios generales de la compañía y son la base de la relación que entabla con sus grupos de interés.

Honestidad y confianza para actuar en todas las negociaciones, cumpliendo con los compromisos adquiridos;

Respeto a la ley para velar por el cumplimiento de las normas y obligaciones regulatorias, tanto nacionales como internacionales;

Integridad para comportarse con rectitud, sin buscar el beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de alguna posición de privilegio o contactos en Telefónica;

Respeto a los derechos humanos para tener en consideración los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo, impulsando la igualdad de oportunidades y trato a todas las personas de manera justa e imparcial, sin prejuicios asociados a la raza, color, nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad o responsabilidades familiares;

Asimismo, el Grupo Telefónica considera propiciar el liderazgo basado en principios y ética, con personas comprometidas y alineadas con una visión común, donde a cada colaborador se le brinde la confianza suficiente para la realización de sus actividades.

2.6.4 Marco Legal

Como corresponde, las actividades de Telefónica en el Perú, se desarrollan respetando estrictamente las Normas y Leyes tanto en el aspecto económico empresarial del sector telecomunicaciones, como en el aspecto laboral en el

que los trabajadores ejercen sus derechos y obligaciones con acuerdo a la ley y la Constitución Política del estado peruano. Todas las empresas operadoras del sector telecomunicaciones en el Perú están regidas por la Ley General de Telecomunicaciones.

Asimismo, las empresas operadoras de los servicios públicos de telecomunicaciones⁴³, están por ley, en la obligación de salvaguardar el secreto de las telecomunicaciones de los abonados y usuarios, y mantener la confidencialidad de la información personal relativa a sus abonados y usuarios. Es decir, la ley sanciona cualquier atentado contra la inviolabilidad y el secreto de las telecomunicaciones cuando deliberadamente una persona que no es quien cursa la comunicación, ni es el destinatario, sustrae, intercepta, interfiere, cambia o altera su texto, desvía su curso, publica, utiliza, trata de conocer o facilitar que él mismo u otra persona conozca la existencia o el contenido de cualquier comunicación.

Más allá del mandato constitucional, legal o contractual, Telefónica del Perú trata de establecer una relación de confianza con el cliente. Por ello, se preocupa por tener elevados estándares para la gestión de la confidencialidad en los datos de los clientes como del propio contenido de sus comunicaciones; para cumplir con estas exigencias, se cuentan con procedimientos internos de control, que van desde directivas regulares a todas las áreas involucradas hasta obligaciones contractuales con los propios colaboradores y las empresas proveedoras que brindan el servicio. Los procesos de control se realizan tanto en la planta interna (centrales y plataformas de servicios) como en la planta externa (red que se extiende en todas las localidades del país). Sin embargo, existen riesgos, como los casos de robos en la planta externa y paneles solares, que dejan incomunicados a miles de clientes hasta que la empresa los vuelva a reponer; también se tienen casos de actividades ilícitas de interceptación telefónica, que más allá de las medidas preventivas y de control que toma Telefónica del Perú, pueden ocurrir mediante el uso de tecnologías no apropiadas, cometiéndose delitos en los que la propia empresa resulta afectada.

⁴³ www.mtc.gob.pe Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como “Investigación descriptiva y explicativa”⁴⁴.

3.1.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos del estudio, la investigación se centra en el nivel descriptivo - explicativo. La investigación es descriptiva porque pone de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, en nuestro caso se refiere a la actual situación del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios de Telefónica del Perú. Sánchez Carlessi⁴⁵ señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características?

La investigación, asimismo, se orienta al descubrimiento de los factores causales que pueden incidir o afectar la ocurrencia de dicho fenómeno; en nuestro caso se investigó si el liderazgo incide en la mejora de los resultados de la gestión integrada de clientes y servicios. De acuerdo a lo planteado por Sánchez Carlessi este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo?.

⁴⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006) Metodología de la investigación. McGraw Hill. Cuarta edición.

⁴⁵ Sanchez Carlessi, H., Reyes Meza, C. (1998) Metodología y diseños en la investigación científica. Editorial Mantaro. Lima.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, pues sólo se recogió información en un momento único, sin manipulación de las variables independientes. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención directa, y dichas relaciones se observan tal como se dan en su contexto natural.

Se aplicó encuestas a ejecutivos y trabajadores de Telefónica Empresas y de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú, así como a los clientes preferentes (empresas TOP) con la finalidad de obtener información que permita validar las hipótesis planteadas en la presente investigación.

La contrastación de las hipótesis se realizó con pruebas no paramétricas, para determinar si hay o no relación entre las variables y el tipo de relación que existe entre tales variables.

3.3 UNIVERSO

La población objeto de estudio está conformada por los clientes preferentes (empresas TOP de los diferentes sectores económicos del país que aportan mayor valor a Telefónica del Perú); asimismo, por los gerentes y trabajadores de Telefónica Empresas y la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú.

3.4 MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra, se utilizó el método no probabilístico⁴⁶ (utilizado muy frecuentemente, cuando no se conoce la posibilidad de cada uno de los elementos de una población, para ser seleccionado en una muestra) y de tipo intencional (el tamaño representativo

⁴⁶ Sanchez Carlessi H. (1998). Metodología y diseños en la investigación científica. Editorial Mantaro. Lima.

de la muestra es decidido por el propio investigador en base a una proporción de los elementos que cumplen con determinadas condiciones en una población).

Participantes

En este estudio, participaron un total de 138 personas distribuidas de la siguiente manera: representantes de 30 clientes preferentes (empresas TOP), 4 ejecutivos de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú, 18 ejecutivos de Telefónica Empresas, 32 representantes del personal de trabajadores y analistas de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú, y 54 representantes del personal de trabajadores y analistas de Telefónica Empresas, lo cual se resume en el siguiente cuadro:

Muestra

Gerentes	Trabajadores	Clientes
4 ejecutivos de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú.	32 representantes del personal de trabajadores y analistas de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú.	30 representantes de empresas TOP
18 ejecutivos de Telefónica Empresas.	54 representantes del personal de trabajadores y analistas de Telefónica Empresas.	

3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se realizó mediante encuestas a los principales actores del proceso.

3.5.1 Investigación de campo (Encuestas)

Se diseñó tres instrumentos:

- **Instrumento N° 1 Percepción de los trabajadores**, para identificar el estilo de liderazgo de los gerentes y recoger su opinión sobre las

características de sus gerentes. Ver Anexo N° 1.

- **Instrumento N° 2 Auto-percepción de los Gerentes**, para identificar sus creencias en relación a cómo lideran a sus trabajadores para realizar una gestión integrada de clientes y servicios. Ver Anexo N°2.
- **Instrumento N° 3 Grado de satisfacción de los clientes preferentes**, para medir su nivel de satisfacción con el desempeño de Telefónica del Perú. Ver Anexo N°3.

3.5.2 Instrumentos de recolección de información

Como guía para la elaboración de los instrumentos se ha utilizado la siguiente matriz:

Dimensión	Variable	Valores posibles de la variable
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	El compromiso,	Alto / mediano / bajo
	La capacidad de innovar	Alto / mediano / bajo
	Ser proactivo	Proactivo / Seguidor
	Estilos de liderazgo	Directivo / Solidario / Participativo / Orientado a los resultados
FACTORES AMBIENTALES	Estructura de la tarea,	ambiguas o de gran tensión./ estructuradas
	Grupo de trabajo	armónico / conflictivo
CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	Control de sí mismo	sitio interno de control / sitio externo de control
	Experiencia	poca / amplia
	Habilidad percibida	Poca / suficiente
SATISFACCIÓN	Del cliente: Índice de satisfacción	Valor porcentual entre 0 y 100
	Del trabajador: Clima laboral	% por cada rubro GPTW

Instrumento N° 1: Percepción de los trabajadores

Este instrumento consta de cuatro bloques, en el primero se consignan datos del trabajador como su grado de instrucción, cargo que ocupa, tiempo en la empresa y experiencia entre otros; también se le pregunta acerca de cómo percibe sus propias habilidades y sus preferencias en

relación al control y las características del grupo/equipo de trabajo.

En el segundo bloque se le plantea diferentes escenarios de liderazgo y se le pide identificar el estilo que asumiría su gerente.

Tomando como punto de partida la teoría Camino-Meta, se diseñó cuatro escenarios en los que se describe a un jefe (líder) en la tarea de conducir a su grupo de trabajo en una situación real y con una tarea específica. El trabajador debía seleccionar una respuesta de un total de 8 posibilidades, dos de las cuales representaba cada uno de los 4 estilos de la teoría en cuestión, para identificar el estilo del gerente que predomina en cada escenario. El propósito es tener un criterio externo con que comparar las respuestas del gerente. En función de la teoría se consideró los 4 estilos de liderar comentados (Directivo, solidario, participativo y orientado a resultados).

En el tercer bloque se le presenta el cuestionario del Camino-Meta para que describa a su gerente de una manera general.

Los ítems se responden en formato Likert con 7 opciones de respuesta.

Finalmente el cuarto bloque presenta reactivos para la percepción del trabajador en relación al clima laboral.

Instrumento N° 2: Auto-percepción de los Gerentes

Este instrumento consta de tres bloques, en el primero se consignan datos personales del gerente, la percepción de sus habilidades y características del grupo/equipo que lidera.

En el segundo bloque se le plantea los mismos escenarios de liderazgo del instrumento N° 1 pero las respuestas están expresadas en primera persona, de tal modo que él identifique su propia actuación.

Análogamente el tercer bloque es una auto-percepción de su estilo de liderazgo.

Los cuestionarios N° 1 y N° 2 fueron validados por el sistema de juicio de expertos (validez de contenidos).

Se consultó a 12 profesionales (4 Administradores, 6 Psicólogos y 2 Investigadores Operativos) involucrados en la teoría del liderazgo sobre la que se basa el instrumento; se les presentó el instrumento y se les solicitó que indicaran qué estilo de liderazgo evaluaba cada uno. En el Anexo N° 4 se presenta el Protocolo para el juicio de expertos de los instrumentos N°

1 y N° 2, y en el Anexo 5 se pueden apreciar los resultados de la consulta, validando el instrumento al obtener un índice de acuerdo de 98.5% (Coeficiente V de Aiken).

Instrumento N° 3 Grado de satisfacción de los clientes preferentes

(*) El **ISC_{GICS}** es el Índice de Satisfacción del Cliente obtenido en la encuesta a los clientes preferentes. Mide el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que le brinda Telefónica del Perú.

La encuesta, en formato Likert con 7 opciones de respuesta (6 y 7: Muy Satisfecho, 5: Satisfecho, 4: Medianamente Satisfecho, 3: Poco Satisfecho, 1 y 2: Insatisfecho), permitió obtener la opinión de los clientes preferentes en relación a los procesos de instalación, mantenimiento y de atención. Ver Anexo N°6.

3.6 HIPÓTESIS

3.6.1 Hipótesis General

El ejercicio de un liderazgo gerencial por los ejecutivos, contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú.

3.6.2 Hipótesis Específicas

H1: El compromiso, la capacidad de innovar y de ser proactivo de los gerentes de Telefónica del Perú, influyen en los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios.

H2: El estilo de liderazgo gerencial Participativo influye en el compromiso organizacional de Telefónica del Perú para la atención de los clientes preferentes.

H3: El estilo de liderazgo gerencial Orientado a los resultados produce un mayor grado de satisfacción de los clientes preferentes de Telefónica del Perú.

3.7 VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1 De la primera hipótesis (H1):

Variables Independientes:

Características del líder (Compromiso, Innovación, Proactividad)

Variables Dependientes:

Clima laboral

Satisfacción del cliente

Indicadores:

% Clima laboral

Índice de satisfacción del cliente (ISC)

3.7.2 De la segunda hipótesis (H2):

Variables Independientes:

Estilo de liderazgo Participativo

Variables Dependientes:

Clima laboral

Indicadores:

% Clima laboral

3.7.3 De la tercera hipótesis (H3):

Variables Independientes:

Estilo de liderazgo Orientado a Resultados

Variables Dependientes:

Satisfacción de los clientes

Indicadores:

Índice de satisfacción del cliente (ISC)

3.8 PROCEDIMIENTO DEL TRABAJO DE CAMPO

Los instrumentos se administraron con el propósito de obtener información acerca de las características y los estilos de liderazgo que predominan en la Gestión integrada. La tarea de recolección de los datos del personal de la empresa y la encuesta a los clientes preferentes estuvo a cargo del autor de la presente investigación. Los datos fueron ingresados a una hoja de cálculo (Excel) y su análisis se efectuó con el software SPSS versión 15.

Para calcular la validez de los instrumentos, es decir, “qué tan bien los reactivos representan el universo entero de reactivos”⁴⁷ se utilizó el juicio de expertos. La concepción actual en relación a la validez, es que “nunca se valida un test en sí mismo, sino que su validez se verifica para determinados propósitos”⁴⁸. En consonancia con los cambios conceptuales ocurridos en el ámbito de la validez, la Asociación de Psicólogos Americanos (APA), ha propuesto cinco tipos de evidencia de validez, las cuales están basadas ya sea en el contenido del test, la estructura interna del test, el proceso de respuesta al test, las relaciones con otras variables externas al test y las consecuencias de su aplicación.

Nos interesa la evidencia basada en el contenido del cuestionario. Este tipo de evidencia se obtiene demostrando que los ítems constituyen una muestra representativa del constructo o dominio acerca del cual se desea hacer alguna inferencia. Se espera que exista correspondencia entre el contenido del cuestionario y el dominio que se pretende medir, pues, si los ítems de un cuestionario son representativos de un dominio en particular, se puede generalizar a todo el dominio.

⁴⁷ Salkind Neil, J. Métodos de investigación (1999). Editorial Prentice Hall. México.

⁴⁸ Tornimbeni, Pérez, Olaz. Introducción a la psicometría (2008). Editorial Paidós. Buenos Aires

- Juicio de expertos:

Para establecer la validación de contenido por juicio de expertos se realizaron los siguientes pasos:

1. Se definió el dominio de conocimiento o comportamiento a medir, en este caso qué significa que un líder sea Directivo, Participativo, etc.
2. Se identificó a los expertos en ese dominio. Se seleccionó a 12 profesionales relacionados con la teoría del liderazgo: seis psicólogos, cuatro administradores y dos investigadores operativos.
3. Se pidió a los expertos su juicio respecto del grado en que el contenido del cuestionario era pertinente y relevante para el dominio que se pretendía medir, es decir si los reactivos identifican los estilos de liderazgo, a través del documento presentado en el Anexo N° 4.
4. Se procesó estadísticamente los datos a partir de los datos aportados por los jueces. En este caso se calculó el coeficiente V de Aiken. Por medio tablas como la siguiente.
- 5.

Estilo Directivo

Item	Jueces						Acuerdos	Coeficiente
	1	2	3			n		
II.S1.1	*						**	***
II.S1.2								
II.S2.1								
II.S2.2								
II.S3.1								
II.S3.2								
...								
							V Total	****

- (*) En cada celda se colocó 1 si el experto estuvo de acuerdo en que el ítem mide lo que se pretende medir y 0 si no lo estuvo
- (**) Se sumó los acuerdos de los n expertos
- (***) Promedio por fila, es decir Cantidad de acuerdos / # de expertos
- (****) Sumatoria de la columna / Cantidad de ítems

- Características del líder:

Para determinar el grado de compromiso (C), innovación (I) y proactividad (P) de los jefes se consideraron, con una escala Lickert de 1 a 7, las siguientes preguntas:

Pregunta:	Clave
1. Se identifica con los objetivos de la empresa.	C
2. Escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de los demás	I
3. Evita enseñar o comunicar algo por temor a que le copien una idea	P
4. Se imagina el futuro y lo describe vívidamente	I
5. Trabaja para que la Empresa surja cada vez más	C
6. Manifiesta su deseo de saber y comprender	P
7. Manifiesta su deseo de permanecer en la empresa	C
8. Tiene claridad en distinguir los medios y los fines	P
9. Ayuda a conseguir metas dividiéndolas en pequeños logros alcanzables paso a paso	P
10. Se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad	P
11. Se mantiene a la vanguardia tecnológica	I
12. Cree en las metas y valores de la organización y las acepta	C
13. Propicia un clima de educación y cambio	I
14. Se atreve a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo	I
15. Ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización	C

- Estilos de liderazgo:

Asimismo, con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo de los jefes, en concordancia con la teoría Camino-Meta aplicado en la presente investigación, es decir, Directivo (D), Solidario (S), Participativo (P) y Orientado a los Resultados (R):

1. Se emplearon cuatro situaciones hipotéticas, en cada una de las cuales el encuestado marcó como respuesta una de las ocho alternativas.

Situación 1: Debido a restricciones impuestas, un departamento se debe fusionar con otra gerencia. El jefe piensa poner a cargo de la fusión a un trabajador altamente capaz y con mucha experiencia, que conoce el movimiento de toda la gerencia y tiene la confianza y el respeto de la mayoría del personal, y además está dispuesto a ayudar con la tarea. El Jefe:

Clave:

1. Considera las necesidades personales del trabajador (como los horarios, fines de semana, viajes, etc.)	S
2. Escucha atentamente sus ideas y sugerencias.	P
3. Le pregunta al trabajador acerca de que tareas deben ser realizadas.	P
4. Le pide que siga las reglas estándar y las normas	D
5. Le hace saber que espera que rinda al máximo nivel	R
6. Define objetivos demandantes que el trabajador tiene que lograr.	R
7. Le ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea.	S
8. Le Informa al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse.	D

Situación 2: Uno de los trabajadores jóvenes, con menos de tres años en el puesto, atraviesa por un penoso proceso de divorcio y no está cumpliendo las tareas asignadas; él es muy entusiasta y se esfuerza mucho por aprender, pero su incumplimiento de los plazos ocasiona retraso en las tareas de los demás trabajadores de la oficina. El jefe:

Clave:

1. Dice cosas para levantar la moral del trabajador	S
2. Define estándares de rendimiento bastante exigentes.	R
3. Muestra que confía en la habilidad del trabajador y lo reta para alcanzar mejores objetivos	R
4. Estimula al trabajador a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	P
5. Le hace recordar que su trabajo es supervisado constantemente	D
6. Escucha atentamente las ideas y sugerencias del trabajador	P
7. Le dice lo que debe hacer	D
8. Muestra confianza en que se alcanzarán las metas	S

Situación 3: Durante los últimos 3 meses se ha estado trabajando en un nuevo proyecto; los trabajadores comprenden su responsabilidad y el nivel de respuesta que se espera de ellos, el jefe ha supervisado las actividades estrechamente. A pesar de ello se ha producido retrasos y un cliente preferente se ha quejado a la alta dirección; el equipo está desanimado, ha bajado la moral y el rendimiento. El jefe:

Clave:	
1. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	P
2. Sigue supervisando estrechamente el cumplimiento de las actividades.	D
3. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	D
4. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados para resolver errores, quejas y fallas.	P
5. Dedicar tiempo a enseñar y orientar	S
6. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	R
7. Lleva al equipo a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	S
8. Participa en la solución del problema, alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver los retrasos existentes.	R

Situación 4: *Se presenta un problema poco frecuente o atípico; el jefe asigna la responsabilidad de la tarea a un trabajador que tiene el conocimiento y la experiencia suficiente para una gestión exitosa, pero el trabajador se siente un poco inseguro de sus habilidades para realizar la tarea; el jefe percibe sus dudas y:*

Clave:	
1. Define objetivos muy exigentes que el trabajador y el equipo tiene que lograr.	R
2. Le informa al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.	D
3. Alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver el problema.	R
4. Hace pequeñas cosas para que el trabajador se sienta a gusto siendo el responsable de la actividad.	S
5. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas y se involucra en la toma de decisiones.	P
6. La ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo las tareas.	S
7. Da explicaciones detalladas de qué es lo que se espera de él y del equipo	D
8. Plantea la situación al equipo y escucha atentamente las ideas y sugerencias de todo el equipo.	P

2. Se pusieron en consideración de los encuestados, con una escala Likert de 1 a 7, las siguientes oraciones descriptivas para identificar los estilos de liderazgo (Directivo, Solidario, Participativo, Orientado a Resultados), tomadas del Path-Goal Leadership Questionnaire⁴⁹:

#	ORACIONES DESCRIPTIVAS	Clave
1	Les hace saber a sus subordinados que es lo que espera que hagan ellos	D
2	Mantiene una relación laboral amigable con sus subordinados.	S
3	Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.	P
4	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados .	P
5	Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse .	D
6	Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	R
7	Actúa sin consultar a sus subordinados	P
8	Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	S
9	Pide a los subordinados que sigan las reglas estándar y las normas	D
10	Define estándares de rendimiento que son bastante exigentes.	R
11	Dice cosas que hieren los sentimientos de sus subordinados	S
12	Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	P
13	Alienta el mejoramiento continuo en el rendimiento de los subordinados	R
14	Le explica a sus subordinados detalladamente lo que se espera que hagan ellos.	D
15	Ayuda a sus subordinados a solucionar problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.	S
16	Muestra que tiene dudas acerca de la habilidad de sus subordinados para alcanzar mejores objetivos.	R
17	Consulta a sus subordinados acerca de que tareas deben ser realizadas.	P
18	Da explicaciones muy detalladas de qué es lo que se espera de los subordinados en el trabajo	D
19	Constantemente define objetivos muy exigentes que sus subordinados tienen que lograr.	R
20	Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.	S

Los ítems 7, 11 y 16 están en negativo; su puntaje se invierte, si es 7 equivale a 1 y así sucesivamente.

⁴⁹ Indvik, J. *A Path-Goal Theory Investigation of Superior Subordinate Relationships*. Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin-Madison, USA, 1985.
Northouse, P. *Leadership Theory and Practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2001

Se usó tablas de frecuencia y tablas de contingencia para comparar los estilos de liderazgo vs el grado de satisfacción del cliente.

Estilo	Índice de satisfacción del cliente					Total fila
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	
Directivo	*					
Solidario						
Participativo						
Orientado a Resultados						
Total columna						

(*) Cantidad de clientes que se sienten muy satisfechos con los distintos estilos de liderazgo.

- Satisfacción del cliente:

En el Anexo 6 se encuentra el cuestionario aplicado a los clientes. Como un mismo cliente califica el servicio de varios jefes, algunos ítems corresponden a unos jefes y no a otros, por lo cual, se ha separado, como se explica más adelante, en el párrafo 4.2 del Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados

▪

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas, relacionados con la gestión integrada de clientes y servicios, así como a los clientes de diferentes sectores económicos del país, denominados preferentes, por su alto nivel de facturación para el Grupo Telefónica.

Los resultados se presentan en dos partes, primero, las encuestas a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas, y luego, las encuestas de satisfacción a los clientes preferentes.

4.1 Resultados de la encuesta a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas.

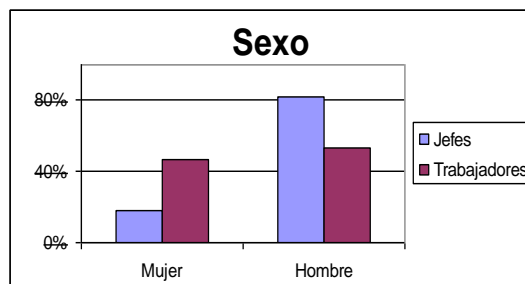
El cuestionario para jefes y sus trabajadores de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas muestra información acerca de:

1. Información general de los trabajadores (trabajadores y jefes)
2. Grado de compromiso, innovación y proactividad de los jefes
3. Estilo de control preferido
4. Estilo de liderazgo de los jefes en general
5. Estilo de liderazgo en cuatro situaciones diferentes
6. Clima laboral:
 - a. Ambiente de trabajo
 - b. Desarrollo
 - c. Gestalt
 - d. Imagen/orgullo
 - e. Liderazgo jefe directo
 - f. Reconocimiento
 - g. Trabajo diario
 - h. Trato justo

1) Información general de los trabajadores y jefes

Sexo:

	Sexo	
	Jefes	Trabajadores
Mujer	18%	47%
Hombre	82%	53%
Total	100%	100%

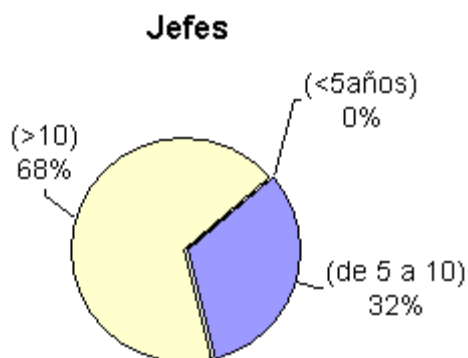


Se puede observar que la mayoría de los jefes son hombres, mientras que en los trabajadores no hay diferencia significativa de género. Esto se debe a la naturaleza y características de las actividades, especialmente de algunas áreas como Mantenimiento e Instalaciones.

Antigüedad en la empresa:

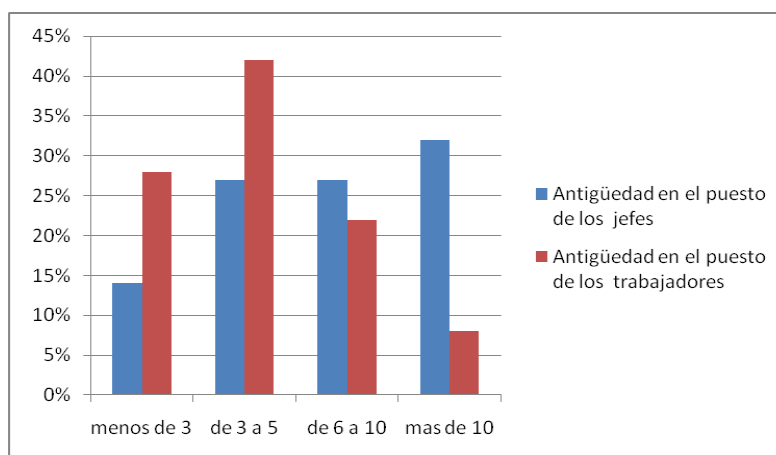
	Antigüedad en la empresa	
	Jefes	Trabajadores
< 5 años	0%	15%
de 5 a 10 años	32%	49%
> 10 años	68%	36%

La mayoría de los jefes se encuentra con una antigüedad de más de 10 años, mientras que en los trabajadores la dispersión es mayor. Este resultado refleja que la empresa privilegia la experiencia.



Antigüedad en el puesto:

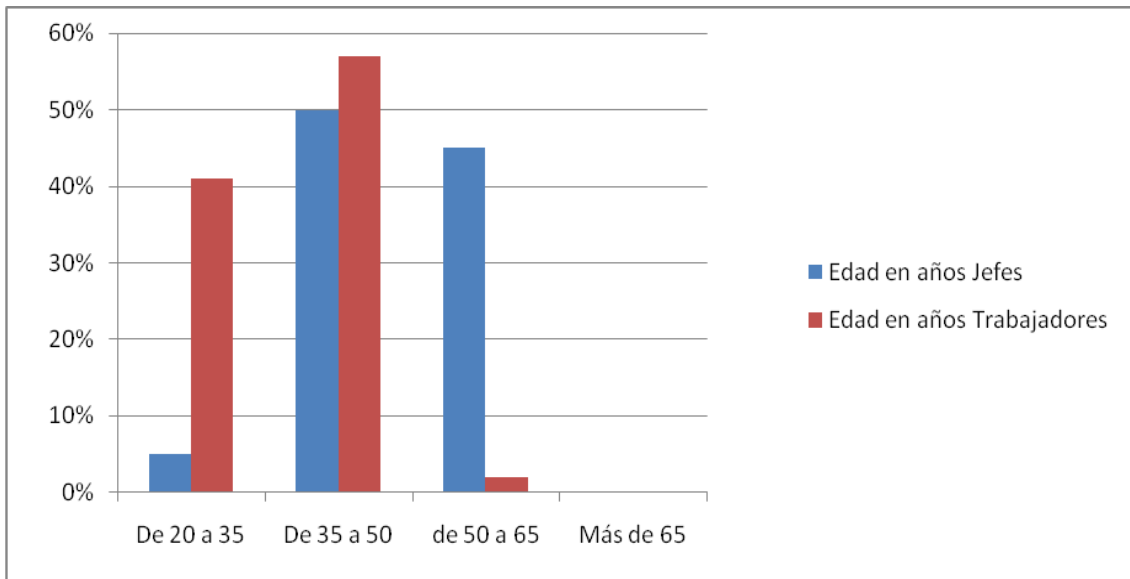
Antigüedad en el puesto		
	Jefes	Trabajadores
Menos de 3	14%	28%
De 3 a 5	27%	42%
De 6 a 10	27%	22%
Más de 10	32%	8%
Total	100%	100%



Como es natural, los trabajadores tienen menos tiempo en su puesto, que los jefes; el 70% tiene menos de 6 años. La empresa está preocupada en incorporar a su planilla a profesionales jóvenes que se adapten rápidamente al cambio tecnológico vertiginoso del sector telecomunicaciones.

Edad en años:

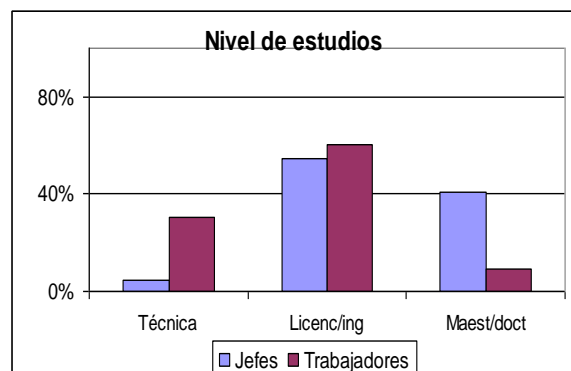
Edad en años		
	Jefes	Trabajadores
De 20 a 35	5%	41%
De 35 a 50	50%	57%
De 50 a 65	45%	2%
Más de 65	0%	0%
	100%	100%



La gran mayoría de los Jefes está en el rango de 35 a 65 años, estando la mitad en menos de 50 años; los trabajadores, por el contrario, en un 98% no pasan de los 50 años, 41% de ellos profesionales y técnicos que la empresa incorpora con el objetivo de formarlos para mantener su liderazgo con personal preparado y con experiencia.

Último año de estudios:

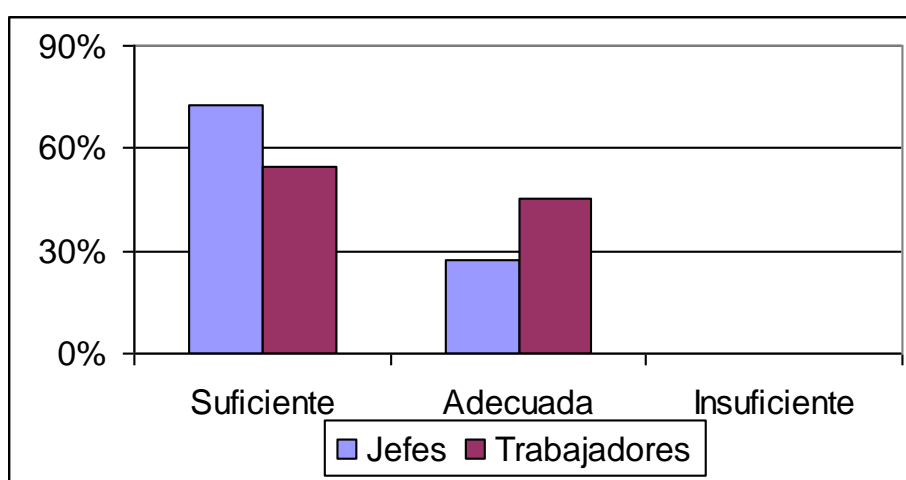
	Ultimo año de estudios	
	Jefes	Trabajadores
Secundaria	0%	0%
Técnica	5%	30%
Licenc/ing	55%	61%
Maest/doct	41%	9%



Se observa que los jefes son profesionales y con maestrías o doctorados; están en el rango superior de educación, sólo uno tiene una carrera técnica. Los trabajadores son en su mayoría profesionales más que técnicos. La tendencia es captar más profesionales que técnicos. La empresa valora los años de experiencia, pero también los conocimientos expresados en nivel educativo.

Considera que sus habilidades para desempeñar las labores que la empresa le asigna son:

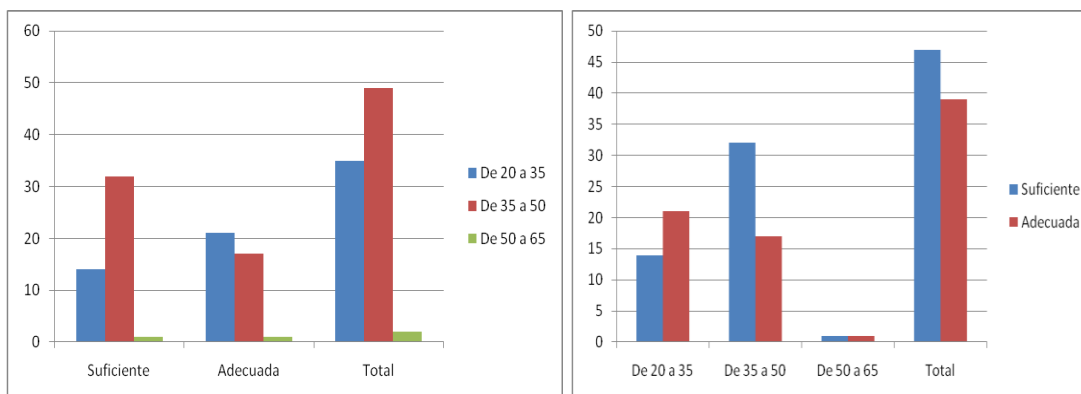
	Desempeño	
	Jefes	Trabajadores
Suficiente	73%	55%
Adecuado	27%	45%
Insuficiente	0%	0%
Total	100%	100%



Se debe observar que casi la mitad de los trabajadores considera que sus habilidades no son suficientes sino solamente adecuadas, esto puede deberse a la naturaleza de tecnología de punta que se realiza en la empresa.

Cruzando las variables edad y percepción de sus habilidades se encontró una relación que se muestra en la siguiente tabla:

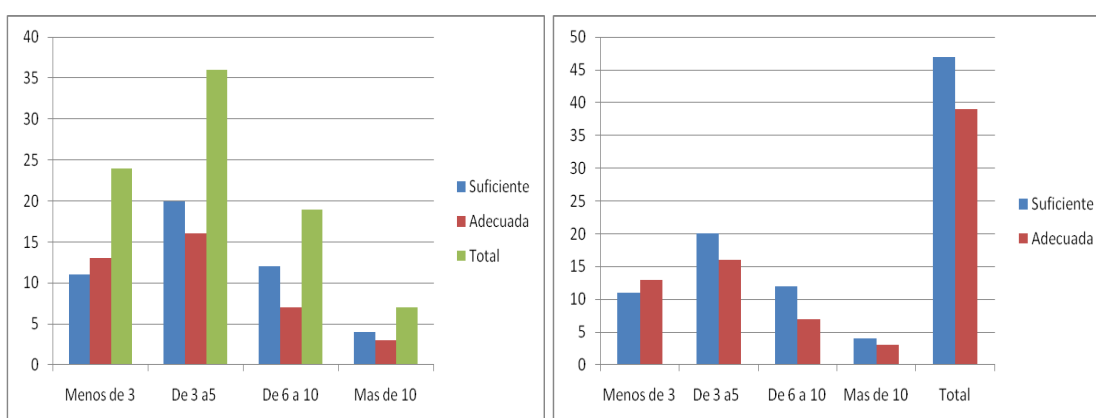
	Suficiente	Adecuada	Total
De 20 a 35	14	21	35
De 35 a 50	32	17	49
De 50 a 65	1	1	2
Total	47	39	86



Entre las personas con menor edad hay una mayor proporción que considera que sus habilidades sólo son adecuadas, mientras que entre las que están en el grupo etario de 35 a 50 la proporción de los que opinan que sus habilidades son suficientes es mayor.

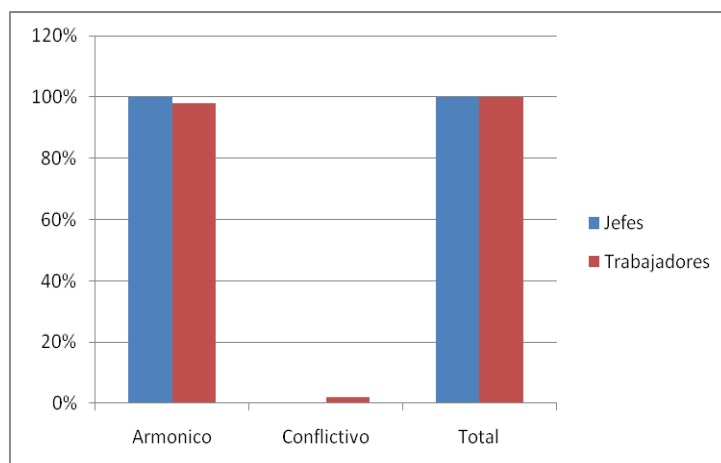
La experiencia en el puesto muestra que a mayor tiempo de servicio hay menos trabajadores que consideran suficientes sus habilidades. En trabajadores con más de 10 años en el puesto, la proporción de los que opinan que sus habilidades son suficientes y adecuadas, es 50% - 50%.

	Suficiente	Adecuada	Total
Menos de 3	11	13	24
De 3 a 5	20	16	36
De 6 a 10	12	7	19
Más de 10	4	3	7
Total	47	39	86



Considera que su equipo de trabajo es:

	Jefes	Trabajadores
Armónico	100%	98%
Conflictivo	0%	2%
Total	100%	100%



Los dos trabajadores que indicaron que su equipo de trabajo es conflictivo pertenecen a diferentes oficinas y uno es hombre y la otra mujer, por lo cual se puede asumir que los grupos de trabajo son armónicos.

2) Grado de compromiso, innovación y proactividad de los jefes

Los ítems que corresponden a cada competencia se presentan en la siguiente tabla:

Competencia	Nº de ítem
Compromiso	1,5,7,12 y 15
Innovación	2,4,11,13 y 14
Proactividad	3,6,8,9 y 10

Como son 5 ítems por competencia, el mínimo puntaje que puede obtenerse es 5 y el máximo 35. Se consideró la siguiente equivalencia:

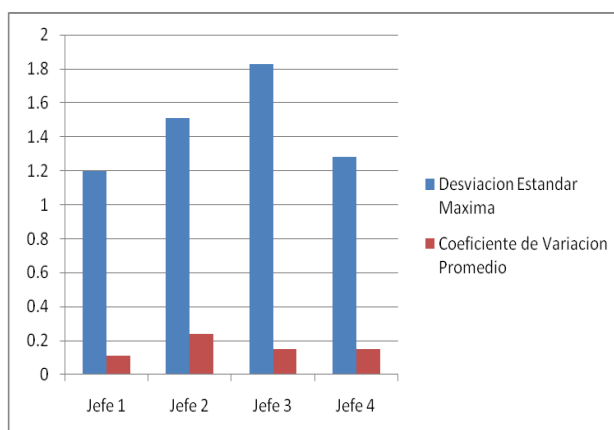
Menos de 15	[15,20]	$\langle 20,25 \rangle$	$\langle 25, 30 \rangle$	$\langle 30, 35 \rangle$
MUY BAJO	BAJO	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO

Se escogió la mediana de las opiniones de los trabajadores porque se encontró una variabilidad alta en las opiniones de algunos de ellos.

Por ejemplo:

Se calculó el promedio y la desviación estándar de las respuestas de todos los trabajadores a cada uno de los 15 ítems y se encontró heterogeneidad de los valores de la variable.

	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3	Jefe 4
Desviación Estándar Máxima	1.2	1.51	1.83	1.28
Coefficiente de Variación Promedio	11%	24%	15%	15%

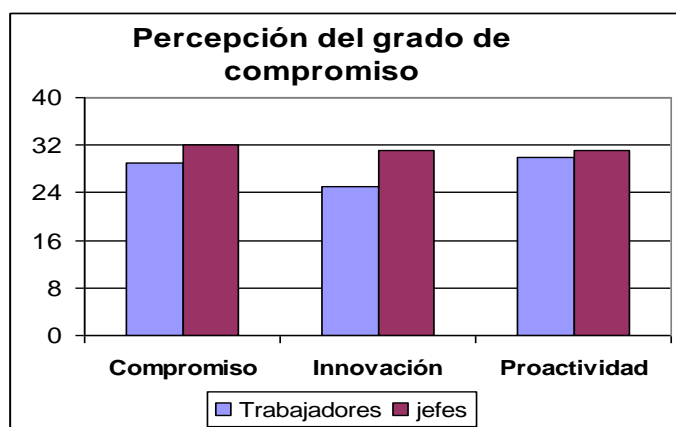


Usando las medianas se obtuvo los siguientes resultados:

Características del líder (Grado de compromiso, innovación y proactividad):

	Percepción de los trabajadores			Auto percepción del jefe		
	Compromiso	Innovación	Proactividad	Compromiso	Innovación	Proactividad
Medianas	29	25	30	32	31	31
Equivale	ALTO	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO

Comparación de la percepción de los trabajadores y los jefes acerca del grado de compromiso, innovación y proactividad de los jefes:



Como se puede observar los jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y proactividad; mientras que los trabajadores le otorgan una calificación menor, especialmente en la característica Innovación.

3) Estilo de control preferido

El 100% de los jefes prefiere un sistema de auto control no a la supervisión externa, coincidiendo con la opinión del 98% de los trabajadores.

4) Estilo de liderazgo de los jefes en general

Los ítems que corresponden a cada estilo se presentan en la siguiente tabla:

Estilo de liderazgo	Nº de ítem
Directivo	1, 5, 9, 14, 18.
Solidario	2, 8, 11, 15, 20
Participativo	3, 4, 7, 12, 17.
Orientado a resultados	6, 10, 13, 16, 19.

Se invierte el orden de los ítems 7, 11, 16.

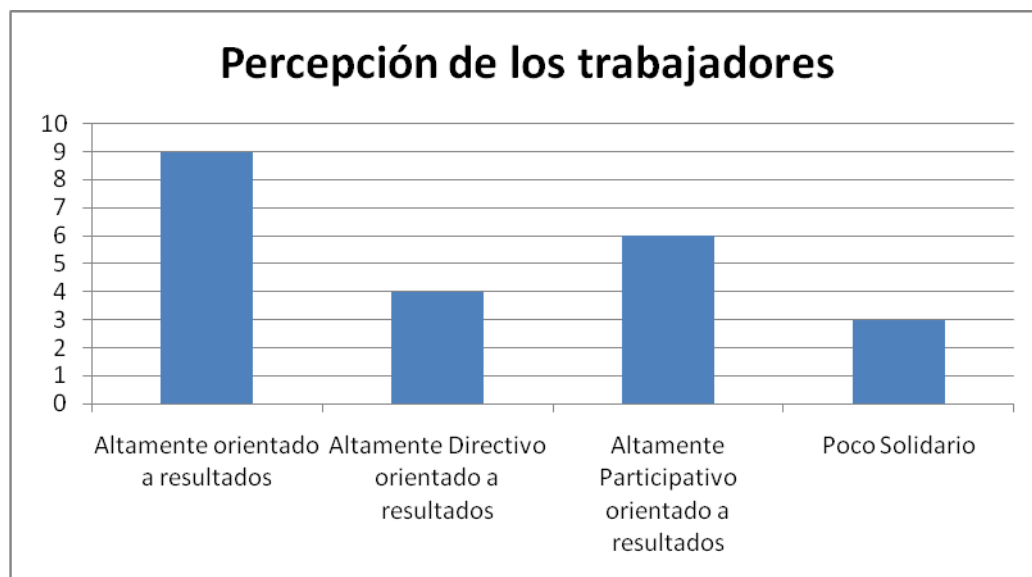
Como son 5 ítems por competencia, el mínimo puntaje que puede obtenerse es 5 y el máximo 35.

De acuerdo a la teoría Trayectoria – Meta:

Estilo de liderazgo	BAJO Menor que	NORMAL	ALTO Mayor que
Directivo	18	23	28
Solidario	23	28	33
Participativo	16	21	26
Orientado a resultados	14	19	24

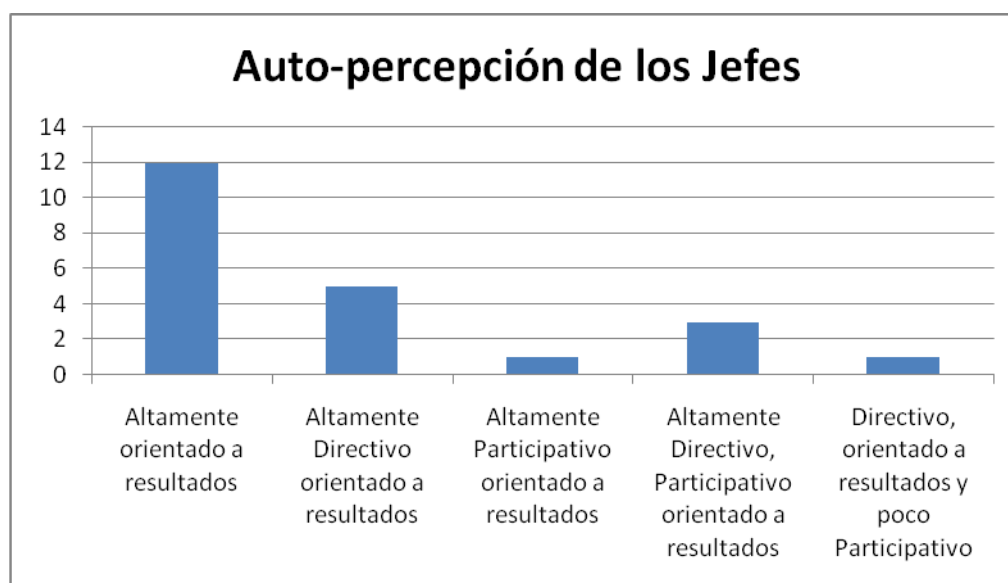
Al comparar respuestas de los trabajadores y de los jefes también se encontró diferencias. Según la percepción de los trabajadores los jefes tienen los estilos de liderazgo:

Altamente orientado a resultados	Altamente Directivo y orientado a resultados	Altamente participativo y orientado a resultados	Poco solidario
9	4	6	3



Según la auto-percepción de los jefes la distribución es la siguiente:

Altamente orientado a resultados	Altamente Directivo y orientado a resultados	Altamente participativo y orientado a resultados	Altamente directivo, participativo y orientado a resultados	Directivo, orientado a resultados y poco participativo
12	5	1	3	1



Es innegable que la mayoría (86%) es un líder orientado a resultados, lo que es curioso es que los trabajadores consideran a tres jefes como poco solidarios y hay tres jefes que se auto-perciben como altamente directivos y a la vez altamente participativos, lo que hace suponer que han incurrido en contradicciones.

Una pregunta obvia es ¿los trabajadores están en la capacidad de identificar el estilo de liderazgo de sus jefes?

Para determinar si las diferencias de opinión son significativas se incluyó en el cuestionario un bloque de 4 situaciones específicas, las mismas que se analizan a continuación.

5) Estilo de liderazgo en cuatro situaciones diferentes

En el cuestionario se incluyó 4 situaciones diferentes para que los trabajadores identificaran los estilos de liderazgo de sus jefes, como el mismo cuestionario se aplicó a los jefes se cuenta con diferentes miradas de la misma situación. Se obtuvo las siguientes tablas:

Al emparejar trabajadores con jefes se encontró que:

Porcentaje de acuerdo entre trabajadores y jefes			
Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
59%	64%	73%	77%

Por lo que se elaboró tablas de contingencia para determinar si hay o no una diferencia significativa entre la opinión de los trabajadores y la de los jefes.

En cada situación las hipótesis son:

H0 = No existe relación entre la opinión del trabajador y la del jefe con relación a la situación i.

H1 = Existe una relación entre las variables mencionadas.

Con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$, el cual implica que se tiene un 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y sólo 5% en contra.

Situación 1: *Debido a restricciones impuestas, un departamento se debe fusionar con otra gerencia. El jefe piensa poner a cargo de la fusión a un trabajador altamente capaz y con mucha experiencia, que conoce el movimiento de toda la gerencia y tiene la confianza y el respeto de la mayoría del personal, y además está dispuesto a ayudar con la tarea.*

La tarea que se va a asignar al trabajador no es estructurada, cada jefe actúa de acuerdo a su estilo personal y encontramos una variedad de respuestas.

Respuestas de los trabajadores y los jefes a la Situación 1

Estilo	Trabajadores	Jefes
Directivo	4	4
Solidario	3	4
Participativo	9	9
Orientado a resultados	6	5

Aparentemente hay una percepción compartida entre los trabajadores y los jefes, sin embargo al emparejar trabajadores con jefes se encontró una concordancia del 59%, es decir más del 40% de los trabajadores no coinciden con la percepción que el jefe tiene de si mismo en esta situación.

Pero estadísticamente no se rechaza la hipótesis de que hay una relación entre las dos miradas, las de los trabajadores y los jefes, pues al cruzar las variables opinión de los trabajadores en relación a la situación 1 y la correspondiente opinión de los jefes se obtuvo un p-valor menor que α .

Tabla de contingencia

		Respuesta de los jefes (Situación 1)				Total
		D	S	P	R	
Respuesta de los trabajadores	D	4	0	0	0	4
	S	0	0	2	1	3
	P	0	2	6	1	9
	R	0	2	1	3	6
Total		4	4	9	5	22

Al analizar la prueba chi-cuadrado de la tabla de contingencia encontramos que:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28.111 ^a	9	.001
Razón de verosimilitudes	26.948	9	.001
N de casos válidos	22		

a. 16 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .55.

Se observa que todas las 15 casillas tienen valores menores que 5 y la frecuencia mínima esperada es del .55, es decir ni una, entonces se calcula otro estadístico, el V de Cramer para medir la asociación entre las variables.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1.130	.001
	V de Cramer	.653	.001
	Coefficiente de contingencia	.749	.001
N de casos válidos		22	

El valor V de Cramer indica una relación de 0.653 y el pvalor es menor que 0.05

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que si existe asociación entre las respuestas de los trabajadores y sus jefes.

Se debe observar que hay 4 jefes (18%) que se consideran solidarios, mientras que sus trabajadores los ven como participativos u orientados a resultados.

Situación 2: *Uno de los trabajadores jóvenes, con menos de tres años en el puesto, atraviesa por un penoso proceso de divorcio y no está cumpliendo las tareas asignadas; él es muy entusiasta y se esfuerza mucho por aprender, pero su incumplimiento de los plazos ocasiona retraso en las tareas de los demás trabajadores de la oficina.*

Esta es una situación de asuntos personales que afectan el trabajo del equipo, revelándose una “cultura” de orientación a resultados.

Respuestas de los trabajadores y los jefes a la Situación 2

Estilo	Trabajadores	Jefes
Directivo	4	0
Solidario	2	2
Participativo	3	1
Orientado a resultados	13	19

Hay una cantidad de trabajadores que opinan que sus jefes van a actuar directivamente ante una situación de este tipo aunque sus jefes piensan que sus actitudes serían de orientado a resultados.

		Respuesta de los jefes (Situación 2)				
		D	S	P	R	Total
Respuesta de los trabajadores	D	0	0	0	4	4
	S	0	1	0	1	2
	P	0	0	1	2	3
	R	0	1	0	12	13
Total		0	2	1	19	22

Observar que el 18% de los jefes son vistos por sus trabajadores como *directivos*, sin embargo ellos se ven como *orientados a resultados*

El valor V de Cramer es:

Medidas simétricas				
		Valor	Sig. aproximada	
Nominal por nominal	Phi	.715	.081	El valor V de Cramer indica una relación de 0.506, pero el pvalor (0.081) es mayor que 0.05
	V de Cramer	.506	.081	
	Coefficiente de contingencia	.582	.081	
N de casos válidos		22		

- Asumiendo la hipótesis alternativa.
- Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

No se puede asumir que hay concordancia entre las miradas de los trabajadores y sus jefes en relación a la situación 2.

Situación 3: Durante los últimos 3 meses se ha estado trabajando en un nuevo proyecto; los trabajadores comprenden su responsabilidad y el nivel de respuesta que se espera de ellos, el jefe ha supervisado las actividades estrechamente. A pesar de ello se ha producido retrasos y un cliente preferente se ha quejado a la alta dirección; el equipo está desanimado, ha bajado la moral y el rendimiento.

Esta es una situación que requiere de ánimos para levantar la moral al equipo, un líder participativo podría obtener algún resultado ya que la supervisión estrecha no ha servido.

Respuestas de los trabajadores y los jefes a la Situación 3

Estilo	Trabajadores	Jefes
Directivo	2	2
Solidario	2	0
Participativo	10	8
Orientado a resultados	8	12

La relación:

		Respuesta de los jefes (Situación 3)				
		D	S	P	R	Total
Respuesta de los trabajadores	D	2	0	0	0	2
	S	0	0	0	2	2
	P	0	0	7	3	10
	R	0	0	1	7	8
Total		2	0	8	12	22

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1.175	.000
	V de Cramer	.831	.000
	Coefficiente de contingencia	.761	.000
N de casos válidos		22	

El valor V de Cramer indica una alta relación 0.831, y el pvalor es menor que 0.05

- Asumiendo la hipótesis alternativa.
- Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Por lo tanto, no se puede rechazar que hay una relación entre lo que opinan los trabajadores y los jefes en relación a la situación 3.

Situación 4: Se presenta un problema poco frecuente o atípico; el jefe asigna la responsabilidad de la tarea a un trabajador que tiene el conocimiento y la experiencia suficiente para una gestión exitosa, pero el trabajador se siente un poco inseguro de sus habilidades para realizar la tarea; el jefe percibe sus dudas y:

Respuestas de los trabajadores y los jefes a la Situación 4

Estilo	Trabajadores	Jefes
Directivo	0	0
Solidario	8	9
Participativo	3	1
Orientado a resultados	11	12

		Respuesta de los jefes (Situación 4)				
		D	S	P	R	Total
Respuesta de los trabajadores	D	0	0	0	0	0
	S	0	7	0	1	8
	P	0	0	1	2	3
	R	0	2	0	9	11
Total		0	9	1	12	22

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.889	.002
	V de Cramer	.628	.002
	Coefficiente de contingencia	.664	.002
N de casos válidos		22	

- Asumiendo la hipótesis alternativa.
- Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

En la situación 4 también se puede asumir que hay una concordancia entre las opiniones de los trabajadores y los jefes.

En consecuencia, tres de las cuatro situaciones planteadas reflejan que se puede aceptar que los trabajadores reconocen los estilos de liderazgo de sus jefes en situaciones específicas, por lo cual están en la capacidad de calificarlos en general.

Como se desea establecer la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral, se ha analizado las respuestas al cuestionario correspondientes al clima, las mismas que se muestran a continuación.

6) Clima laboral

En relación al clima laboral se ha reagrupado las respuestas en 9 categorías:

	Categoría
1	Ambiente de trabajo
2	Compensaciones
3	Desarrollo
4	Gestál
5	Imagen/orgullo
6	Liderazgo jefe directo
7	Reconocimiento
8	Trabajo diario
9	Trato justo
10	Satisfacción general (suma de las anteriores)

En el Anexo 7 se han reagrupado los ítems del clima laboral. La reagrupación se realizó sobre la base de las evaluaciones de clima laboral que hace la Empresa.

Se categorizó a cada jefe excluyéndose el rubro compensaciones por estar esta categoría más relacionada con la Empresa que con el jefe y se planteó las hipótesis:

H0 = No existe relación de dependencia entre el estilo de liderazgo y la satisfacción del trabajador con el clima laboral

H1 = Existe una relación de dependencia entre las variables mencionadas.

con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Se elaboró una tabla de contingencia de la satisfacción general de los trabajadores en función del estilo de liderazgo de los jefes:

Satisfacción con el clima laboral

Estilo de liderazgo	Código	≤70%	< 70% a 80%]	< 80% a 90%]	< 90% a 100%]	Total Fila
Altamente Directivo y altamente orientado a resultados	ADAR	3	1	0	0	4
Altamente participativo y altamente orientado a resultados	APAR	0	0	4	4	8
Altamente orientado a resultados	AR	1	3	0	3	7
Poco solidario	PS	2	1	0	0	3
		6	5	4	7	22

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.213 ^a	9	.012
Razón de verosimilitudes	26.610	9	.002
N de casos válidos	22		

a. 16 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .55.

Al igual que en las cuatro situaciones descritas anteriormente, se observa que las 16 casillas tienen valores menores que 5 y la frecuencia mínima esperada es del .55, es decir ni una, por lo tanto se debe calcular otro estadístico como el estadístico V de Cramer.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.982	.012
	V de Cramer	.567	.012
	Coeficiente de contingencia	.701	.012
N de casos válidos		22	

Un valor V de Cramer de .567 nos indica que si hay una relación de dependencia y el pvalor 0.012 es menor que 0.05 el nivel de significancia permitido

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Para precisar cómo es la relación que existe agrupamos los datos en dos categorías:

C1 = altamente directivo o poco solidario

C2 = resto

Se reestructuró la tabla de consistencia, y se calculó el estadístico phi (ϕ), obteniendo:

Estilo de liderazgo	Código	≤70%	< 70% a 80%]	< 80% a 90%]	< 90% a 100%]	Total Fila
Altamente Directivo o poco solidario	C1	5	2	0	0	7
Altamente participativo y/o altamente orientado a resultados	C2	1	3	4	7	15
Total		6	5	4	7	22

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.758	.006
	V de Cramer	.758	.006
	Coefficiente de contingencia	.604	.006
N de casos válidos		22	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

El valor V de Cramer aumentó de .567 a .758 lo que nos indica que la relación es fuerte, el pvalor 0.006 es menor que 0.05 el nivel de significancia permitido

En consecuencia, para los 22 jefes en estudio y los 86 trabajadores que han clasificado sus estilos de liderazgo y su nivel de satisfacción con el clima laboral, se ha encontrado que los menores valores de satisfacción de los trabajadores están asociados a los estilos de jefe altamente directivo y/o poco solidario.

Se observa también que los 7 jefes calificados como altamente orientados a resultados con una calificación normal en los otros estilos no reflejaron una tendencia en relación al clima laboral; 4 fueron calificados con un valor menor al 80% y 3 con un valor superior al 90%.

4.2 Resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes preferentes

Los 30 clientes encuestados están asignados a determinados jefes por lo cual se separó en dos grandes bloques: Grupo 1 y Grupo 2, de acuerdo a la siguiente tabla:

C L I E N T E S	GRUPO 1	GRUPO 2
	7, 16, 17, 25 8, 11, 24 19 9, 10	1, 4, 27 3, 5, 6, 23, 30 28 12, 18, 20, 21, 26 13, 14, 15, 22, 29 2

Dentro de cada grupo hay diversas áreas como son instalaciones, averías, mantenimiento, servicios, gestión comercial, Lima y/o provincias, las mismas que por razones de confidencialidad se han codificado, en Áreas 1,2 ,3 ,4 y 5. Los ítems se corresponden con cada área dentro de cada grupo de la siguiente manera:

ÁREA	Nº DE ITEM
Área 1	1, 13, 14 ,15 ,16, 17
Área 2	8, 9, 10,11
Área 3 según el tipo de cliente	3, 4, 5
Área 4 según el grupo	6 , 7
Área 5	8,12

Las áreas 1, 2 y 5 atienden a todos los clientes.

El ítem 2 corresponde a la percepción general del servicio por lo tanto es un indicador de cómo ve el cliente a la Empresa en general.

En el ítem 2 se encontró un coeficiente de variación general mayor al 20% por lo que se utilizó la mediana como un mejor estimador.

	Grupo1	Grupo2
Promedio	4.7	4.9
Desv. Estandar	1.3	1.2
Mediana	4.5	5.0
CV	0.27	0.25

La calificación, en escala de Lickert de 1 a 7, se codificó de la siguiente manera:

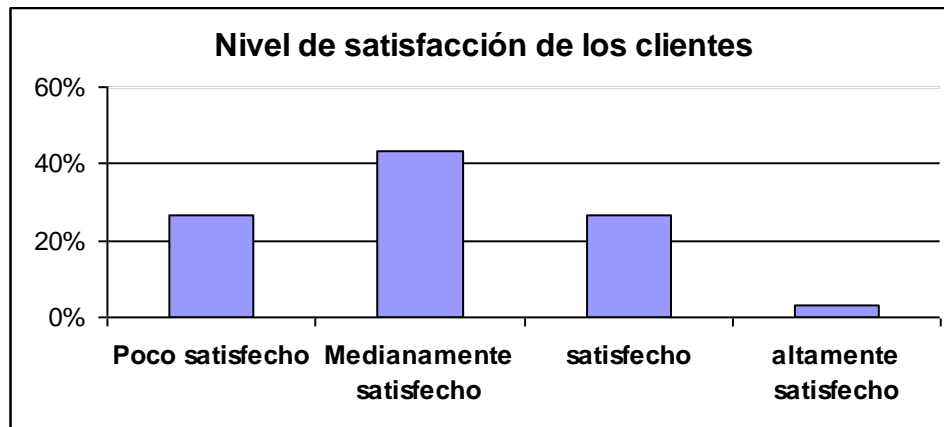
1 y 2	3	4	5	6 y 7
INSATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO

Se calculó la mediana de cada cliente y se obtuvo el siguiente cuadro:

Nivel de satisfacción de los clientes

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Poco satisfecho	8	27%
Medianamente satisfecho	13	43%
Satisfecho	8	27%
Altamente satisfecho	1	3%
Total de clientes	30	

Sólo un cliente, el cliente 4 del grupo 2, obtuvo una mediana de 6 puntos lo que lo colocó en la categoría altamente satisfecho; ningún cliente obtuvo una mediana de 7.



Sin embargo, algunos ítems los calificaron altos y otros bajos dependiendo a qué tipo de servicio se referían.

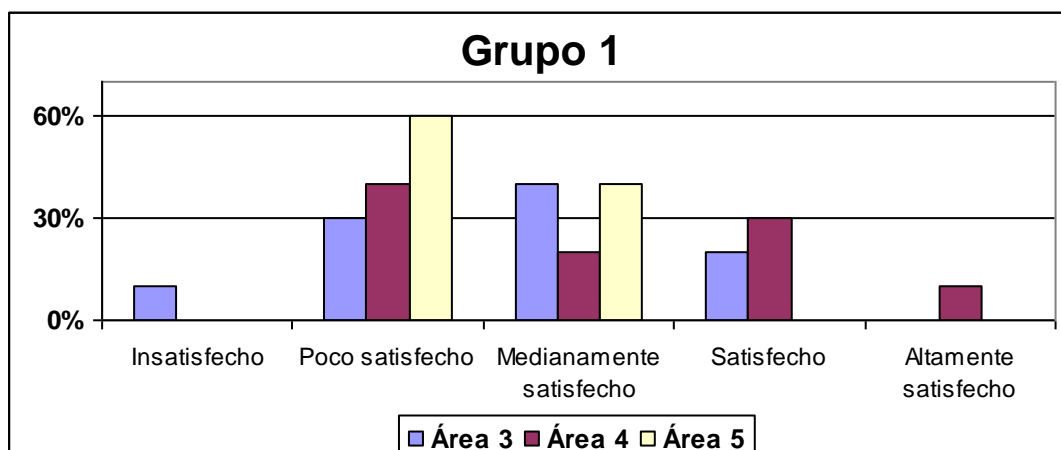
Se debe señalar que un cliente puede tener una mediana de 5 que equivaldría a “satisfecho” y sin embargo calificar un servicio con 2 (insatisfecho) y otro con 7 (altamente satisfecho).

A cada jefe se le asignó lo que le corresponde de las opiniones de los clientes y se construyó las siguientes tablas.

Nivel de satisfacción por cada área del Grupo 1

ÁREA	INSATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO
3	10%	30%	40%	20%	
4		40%	20%	30%	10%
5		60%	40%		

Nivel de satisfacción de los clientes del Grupo 1 por área

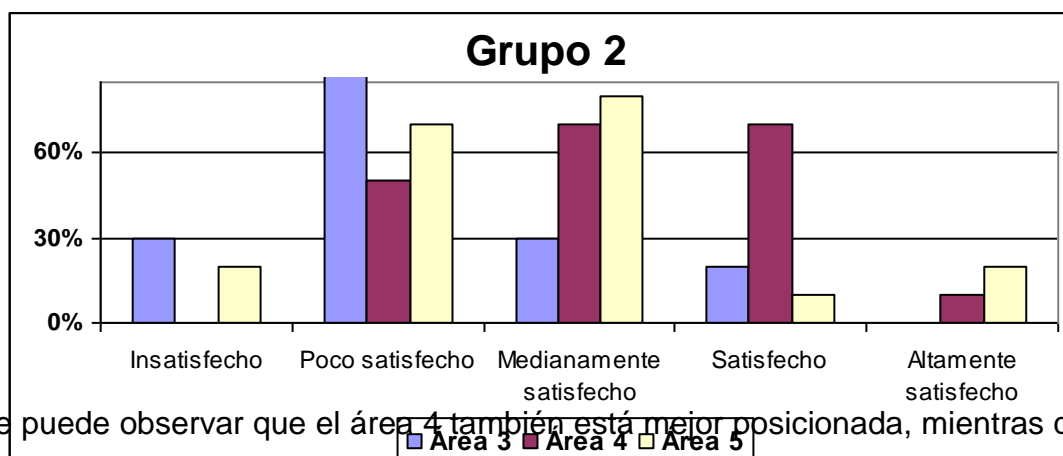


Se puede observar que el área 4 es la que tiene mayor nivel de satisfacción de los clientes y el área 3 es la menos favorecida.

Nivel de satisfacción por cada área de del grupo 2

ÁREA	INSATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO
3	30%	120%	30%	20%	
4		50%	70%	70%	10%
5	20%	70%	80%	10%	20%

Nivel de satisfacción de los clientes del Grupo 2 por área

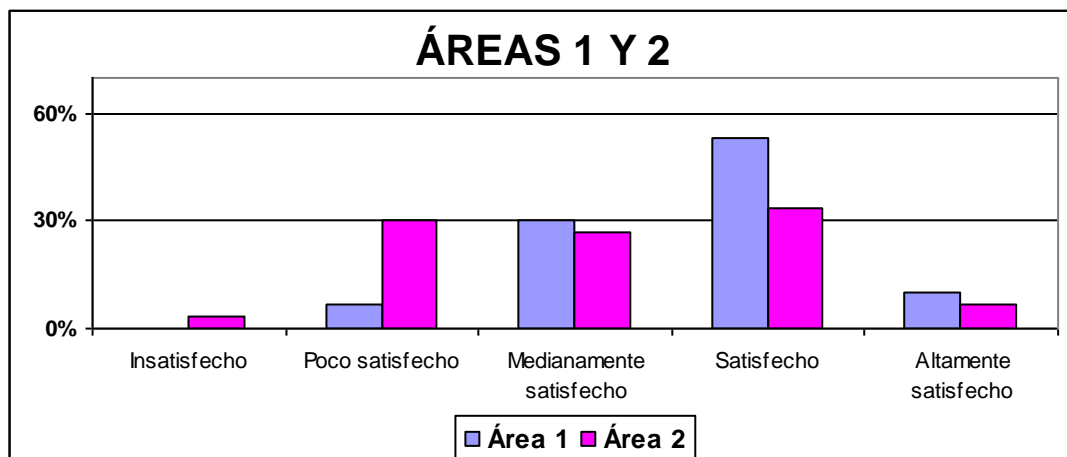


Se puede observar que el área 4 también está mejor posicionada, mientras que el área 3 tiene un mayor porcentaje de clientes insatisfechos o poco satisfechos.

Las áreas 1 y 2 atienden a los clientes de los dos grupos.

Nivel de satisfacción con las áreas 1 y 2

ÁREA	INSATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO
1		7%	30%	53%	10%
2	3%	30%	27%	33%	7%



El área1 está mejor posicionada que el área 2, en la opinión de los clientes.

Luego, se cruzó las variables estilo de liderazgo vs satisfacción del cliente considerándose las hipótesis:

H0 : No existe asociación entre el estilo de liderazgo del jefe y la satisfacción del cliente

H1: Si existe asociación.

Se toma un nivel de significancia del 5%, es decir $\alpha=0.05$

Tabla de contingencia estilo de liderazgo x satisfacción del cliente

	Satisfacción del cliente				Total
	3	4	5	6	
ADAR	3 75.0%	0 .0%	1 25.0%	0 .0%	4 100.0%
APAR	1 12.5%	5 62.5%	2 25.0%	0 .0%	8 100.0%
AR	0 .0%	1 14.3%	1 14.3%	5 71.4%	7 100.0%
PS	1 33.3%	2 66.7%	0 .0%	0 .0%	3 100.0%
Total	5 22.7%	8 36.4%	4 18.2%	5 22.7%	22 100.0%

Interpretación de la primera columna:

5 jefes han obtenido un puntaje de baja satisfacción (3 en la escala de Lickert)

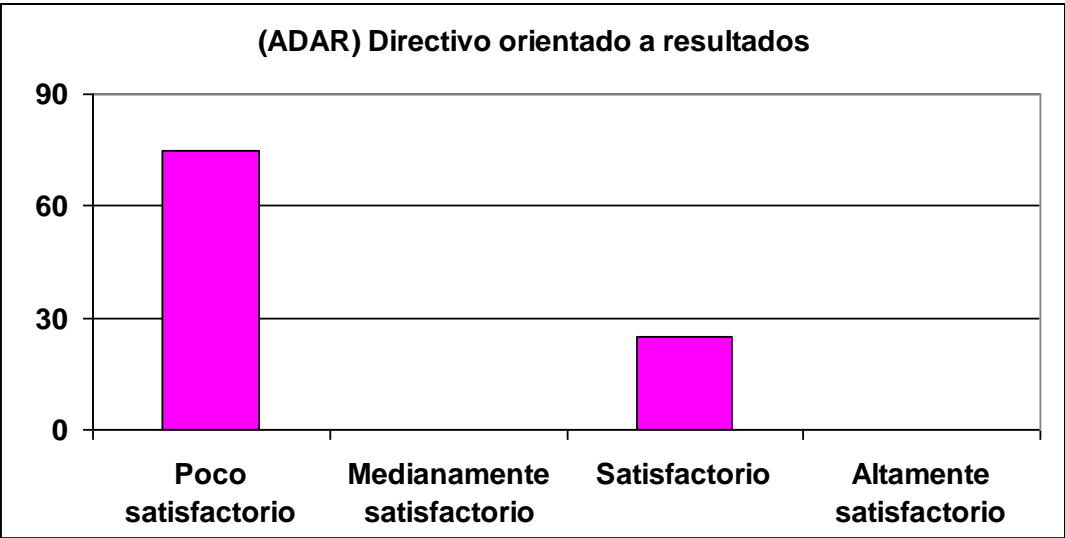
3 de los cuales fueron categorizados por sus trabajadores como altamente

directivos y altamente orientados a resultados, 1 como altamente participativo y orientado a resultados y 1 como poco solidario.

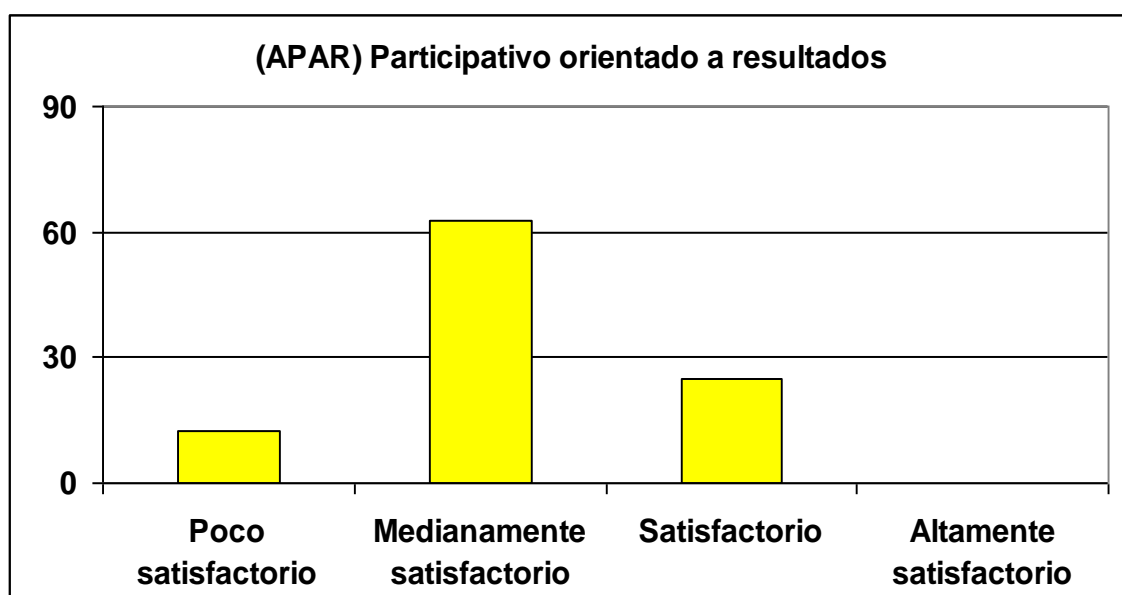
Interpretación de la primera fila:

De los 4 jefes calificados como altamente directivos y altamente orientados a resultados , 3 han obtenido una calificación de cliente poco satisfecho y sólo 1 ha obtenido una calificación de satisfecho.

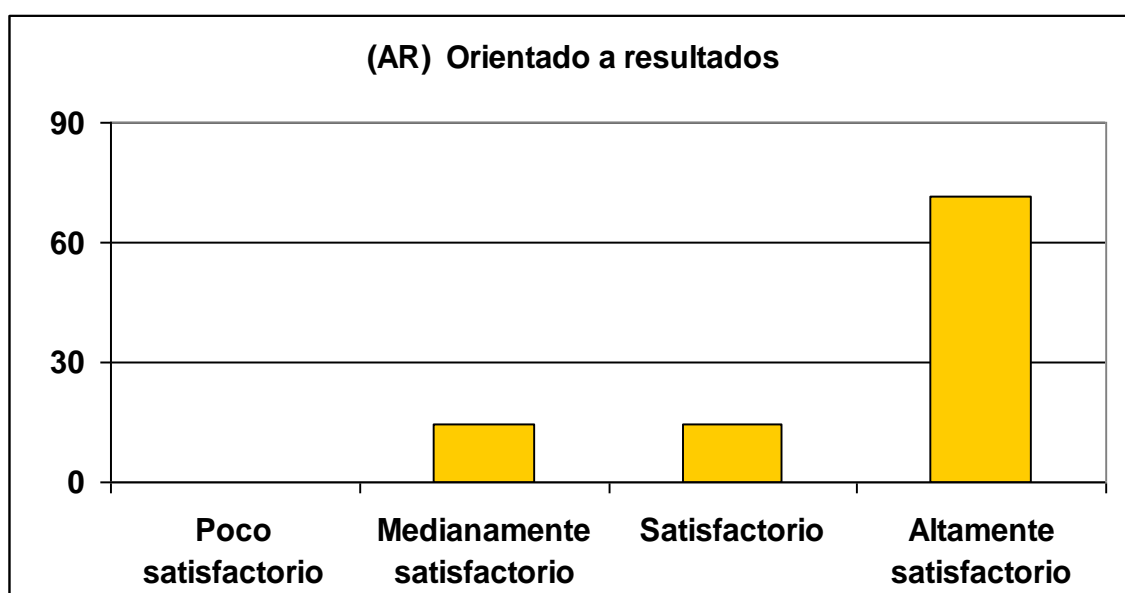
Porcentajes de jefes por nivel de satisfacción de sus clientes:

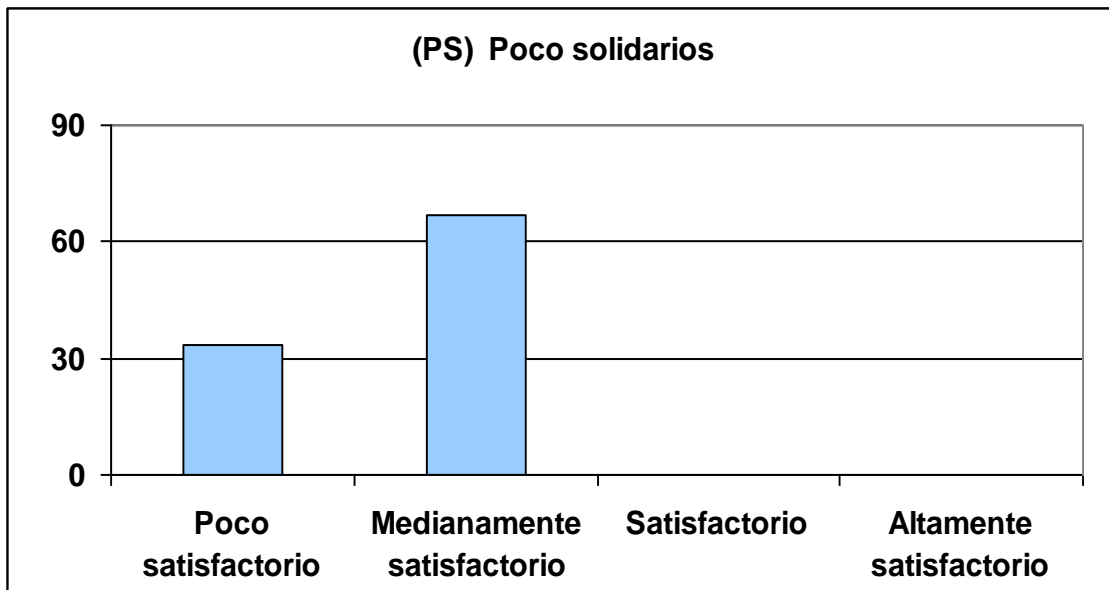


El servicio del 75% de los de los jefes categorizados por sus trabajadores como directivos y orientados a resultados ha sido calificado por los clientes como poco satisfactorio (3 en la escala de Likert).



El servicio de más del 60% de los jefes categorizados por sus trabajadores como participativos y orientados a resultados ha sido calificado por los clientes como medianamente satisfactorio.





Los jefes APAR obtuvieron calificaciones de 3, 4 y 5 y pareciera que no hay relación entre ese estilo y la opinión de los clientes pero estadísticamente no se puede rechazar la hipótesis de que hay relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción.

Se observa que el estadístico V de Cramer arroja un p-valor de 0.006 menor que 0.05 lo cual indica que si se puede aceptar que existe una relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción del cliente.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1.027	.006
	V de Cramer	.593	.006
	Coeficiente de contingencia	.716	.006
N de casos válidos		22	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones según los resultados de las encuestas diseñadas para la realización de la investigación sobre la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú.

CONCLUSIONES

Respecto a los resultados de las encuestas a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas:

1. La población de trabajadores es joven, con estudios de pregrado con título de licenciado o de ingeniero (61%). El 41% de los jefes, la mayoría de los cuales son hombres, tiene estudios de post-grado, mientras que sólo el 9% de los trabajadores tiene estudios de postgrado. La gran mayoría opina que su equipo de trabajo no es conflictivo, y en relación a su percepción acerca de su habilidad personal para desarrollar las tareas asignadas, hay una alta proporción de trabajadores que considera que no son suficientes, encontrándose que la edad tiene una relación más marcada que la experiencia en el puesto.
2. Los Jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y proactividad. Sin embargo, hay coincidencia, aunque en menor grado, con la opinión de los trabajadores, respecto al compromiso y a la proactividad de los jefes. Respecto a la innovación, característica relacionada con las exigencias propias del servicio que brinda la empresa, la diferencia de percepciones entre Jefes y trabajadores es mayor.

3. El 100% de los jefes prefiere un sistema de auto-control, pues tienen claro lo que se espera de ellos y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; el 98% de los trabajadores piensa lo mismo.
4. El 86% de los jefes encuestados resultó ser un líder orientado a resultados, es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados.
5. Las pruebas estadísticas aplicadas a las cuatro situaciones hipotéticas planteadas en las encuestas para determinar el estilo de liderazgo de los jefes, revelan que los trabajadores si están en capacidad de identificar el estilo de liderazgo de sus jefes.
6. En relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores.

Respecto a los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes preferentes:

1. El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) encontrado es 30% si se considera sólo las escalas superiores Altamente Satisfechos y Satisfecho. Sin embargo, si se incluyen los Medianamente satisfechos, el valor se incrementa a 73%, debido al alto porcentaje de resultados Medianamente Satisfechos, 43%. El mayor volumen de aspectos que contribuyen a este alto porcentaje de Neutro son la insatisfacción de los clientes con el servicio de las Áreas 1, 2 y 4.
2. Los ítems 6 y 7 que se refieren a la facilidad de ponerse en contacto con la empresa, han sido los que han obtenido menos índice de satisfacción; asimismo los ítems 8, 9, 10 y 11 que se refieren a las instalaciones.
3. Al realizar el cruce entre el estilo de liderazgo de los jefes y la satisfacción del cliente, se encontró que el estilo orientado a los

resultados obtiene mayor satisfacción de los clientes (71.4% de los jefes calificados como altamente orientados a los resultados, recibieron calificación de 6). Lo contrario ocurre con el estilo de liderazgo directivo orientado a resultados (75% de los cuales recibió una calificación de poco satisfactorio por parte de los clientes). Por lo tanto, se puede concluir que el estilo de liderazgo de los jefes influye en la satisfacción de los clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones son:

1. Dado que se ha encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo directivo y poco solidario, con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, Telefónica del Perú debe crear programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo lo cual redundará en un mayor beneficio para la empresa.
2. La insatisfacción de los clientes preferentes respecto de algunos servicios que brinda la empresa, debe ser analizada a profundidad con la finalidad de generar propuestas de mejora para revertir esta percepción y lograr su fidelidad.
3. Telefónica del Perú tiene una oportunidad de mejora en sus procesos de instalaciones, los que deben ser revisados con la finalidad de adecuarlos a los requerimientos de los clientes.
4. Las propuestas comerciales solicitadas por los clientes deben ser atendidas con prontitud. No es suficiente una buena propuesta, si no se presenta oportunamente, por lo tanto se deben revisar todos los procesos involucrados con este servicio a los clientes, para descubrir las brechas y disminuirlas. Un aspecto a resaltar es la comunicación permanente con el cliente, facilitándole la accesibilidad a los diferentes puntos de contacto que para este fin, posee Telefónica del Perú.

5. Es recomendable repetir este tipo de trabajos de investigación, con el objetivo de confirmar, entre otros aspectos, el estilo de liderazgo que más satisface a los trabajadores y en consecuencia logra mayores niveles de clima laboral, pero además logra resultados para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] **BLAKE R. & MOUTON, J.** *THE MANAGERIAL GRID: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.
- [2] **BLANCHARD** , Ken. *LEADING AT A HIGHER LEVEL*. Pearson Education. 2006.
- [3] **BATEMAN**, Thomas S. y Scott **A. SNELL.** *ADMINISTRACIÓN: Una Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1985.
- [4] **BUNGE**, Mario. *EPISTEMOLOGÍA: Curso de actualización*, 1ra. Ed. Barcelona. Ariel, 1980.
- [5] **CASTRO**, Bernardo: *“LA CALIDAD DEL SERVICIO TERCERIZADO EN LA BANDA ANCHA DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A”*. Tesis (Magíster) Universidad Nacional mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. 2007
- [6] **CERTO**, Samuel C. *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001.
- [7] **CHIAVENATO**, Idalberto. *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, México D.F., 2000.
- [8] **CHIAVENATO**, Idalberto. *ADMINISTRACIÓN: proceso administrativo*. McGraw Hill. 2001.
- [9] **COVEY**, Stephen. *LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA*. Paidós, 2003.
- [10] **DUQUE**, Oliva y **EDISON**, Jair. *REVISIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS MODELOS DE MEDICIÓN*. Innovar, Ene./Jun. 2005, vol.15, no.25, p.64-80. ISSN 0121-5051.
- [11] **ESTEBAN**, A., **GARCÍA**, J. y **otros.** *PRINCIPIOS DE MARKETING*. ESIC Editorial. 2008
- [12] **FIEDLER**, Fred. *MODELO DE CONTINGENCIA PARA EL LIDERAZGO*. 1951.
- [13] **GILL**, Roger. *THEORY AND PRACTICE OF LEADERSHIP*. SAGE Publications Inc., 2006.
- [14] **HAMPTON**, David R. *ADMINISTRACIÓN*. Editorial McGraw-Hill

- Interamericana de México S.A. de C.V., Tercera Edición, México D.F., 1989.
- [15] **HAYES**, Bob E. *CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*. Oxford (EEUU). 1999.
 - [16] **HERSEY**, P. and **BLANCHARD**, K. *SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL*. 1968.
 - [17] **KOONTZ H.**, **WEIHRICH, H.** y **CANNICE, M.** *ADMINISTRACIÓN: una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México D.F., 2008.
 - [18] **KOTLER**, Philip y **KELLER**, Kevin L. *DIRECCIÓN DE MARKETING*. Pearson Prentice Hall. 2006.
 - [19] **MARSHALL**, Sashkin. *UNA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO.*, Editorial Ramón Areces, 1996.
 - [20] **PALOMO VADILLO**, María T. *LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO*. ESIC Editorial. 2007.
 - [21] **PELAES**, Oswaldo,. *HACIA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS DE TELEFÓNICA DEL PERÚ*. Tesis (Magíster) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de Ciencias Administrativas. 2005.
 - [22] **REDDIN, W. J.** and **Stuart-KOTZE, R.** *EFFECTIVE SITUATIONAL DIAGNOSIS*. MEL, London, 1972.
 - [23] **ROBBINS**, Stephen P. y **COULTER**, Mary. *ADMINISTRACIÓN*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México D.F., 1996.
 - [24] **ROBBINS**, Stephen. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: conceptos, controversias y aplicaciones*. 1992.
 - [25] **SANCHEZ Carlessi H.** *METODOLOGÍA Y DISEÑOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Editorial Mantaro. Lima. 1998.
 - [26] **SCHIFFMAN**, León G. *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*. Pearson Prentice Hall. 2005.
 - [27] **SETÓ PAMIES**, Dolors. *DE LA CALIDAD DE SERVICIO A LA FIDELIDAD DEL CLIENTE*. ESIC Editorial. 2004.
 - [28] **STODGILL**, R. Melvin. *PERSONAL FACTORS ASSOCIATED WITH LEADERSHIP*. Ohio State University. 1948
 - [29] **STONER**, James A.F.; **FREEMAN, R.** Edward y **GILBERT** Daniel R. Jr.

ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D.F., 2009.

- [30] **VALENZUELA, L., GARCÍA de MADARIAGA, J. y BLASCO, M.** *EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA LA GESTIÓN ORIENTADA AL VALOR DEL CLIENTE: Revisión y análisis*. *Theoría* Año/Vol 15, Número 002, Universidad del Bío-Bío, Chile. 2006.
- [31] **VAVRA, Terry.** *CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*. FC Editorial. 2002.

Material virtual:

[32]

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_arttext

[33]

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

[34]

<http://www.osiptel.gob.pe>. Reglamento de Calidad de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones. Resolución N° 012-2008-CD/OSIPTEL, 25/07/2008.

[35]

<http://ww1.efqm.org/en>

[36]

<http://www.telefonica.com/ext/rc08/es/telefonica/excelencia/clientes/satisfaccion/index.html>

[37]

<http://www.theacsi.org>

[38]

<http://www.mtc.gob.pe> Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

[39]

<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N82-3.pdf> Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar *A. Castro Y M.Nader*.

[40]

<http://www.malloffaith.com/frances/school-10.doc>

[41]

<http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

Bayona, C., Goñi, S., Madorrán, C. Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

[42]

<http://www.revistacts.net/files/Volumen%205%20-%20n%C3%BAmero%2013/Albornoz.pdf>

Albornoz, M. Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. Revista CTS, nº 13, vol. 5, Noviembre de 2009 (pág. 9-25).

ANEXOS

Anexo Nº 1:

Instrumento Nº 1: Percepción de los trabajadores

Anexo Nº 2:

Instrumento Nº 2: Auto-percepción de los Gerentes

Anexo Nº 3:

Instrumento Nº 3: Grado de satisfacción de los clientes preferentes

Anexo Nº 4:

Protocolo para el juicio de expertos de los instrumentos Nº 1 y Nº 2

Anexo Nº 5:

Resultado del Protocolo para el juicio de expertos de los instrumentos Nº 1 y 2

Anexo Nº 6:

Índice de Satisfacción de los Clientes preferentes (ISC_{GICS})

Anexo Nº 7:

Reagrupación de ítems del clima laboral

Anexo N° 1

Instrumento N° 1: Percepción de los trabajadores (encuesta)

“El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú”

Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objetivo ayudar a identificar las prácticas de liderazgo, tal como Ud. las percibe. Por favor conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente el ambiente laboral de su empresa. Todas las respuestas son válidas; no hay respuestas correctas ni incorrectas.

I) Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales

Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M Antigüedad en la Empresa <input type="checkbox"/> Menos de 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años	Edad en años: <input type="checkbox"/> De 20 a 35 <input type="checkbox"/> De 35 a 50 <input type="checkbox"/> De 50 a 65 <input type="checkbox"/> Más de 65	Último año de estudios <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Licenciatura / Ingeniería <input type="checkbox"/> Maestría/Doctorado
---	---	---

Antigüedad en el puesto <input type="checkbox"/> Menos de 3 años <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> De 6 a 10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años	Considera que sus habilidades para desempeñar las labores que el gerente le asigna son: <input type="checkbox"/> Suficientes <input type="checkbox"/> Adecuadas <input type="checkbox"/> Insuficientes Considera que el equipo de trabajo es: <input type="checkbox"/> Armónico <input type="checkbox"/> Conflictivo
--	---

II) Características del jefe

A continuación hay una lista de oraciones, por favor, marque para cada fila sólo 1 respuesta.

Indicador	Nunca	Casi nunca	Rara vez	Ocasional mente	A menudo	Normal- mente	Siempre
1. Se identifica con los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de los demás	1	2	3	4	5	6	7
3. Evita enseñar o comunicar algo por temor a que le copien una idea	1	2	3	4	5	6	7
4. Se imagina el futuro y lo describe vividamente	1	2	3	4	5	6	7
5. Trabaja para que la Empresa surja cada vez más	1	2	3	4	5	6	7
6. Manifiesta su deseo de saber y comprender	1	2	3	4	5	6	7
7. Manifiesta su deseo de permanecer en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Tiene claridad en distinguir los medios y los fines	1	2	3	4	5	6	7
9. Ayuda a conseguir metas dividiéndolas en pequeños logros alcanzables paso a paso	1	2	3	4	5	6	7
10. Se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
11. Se mantiene a la vanguardia tecnológica	1	2	3	4	5	6	7
12. Cree en las metas y valores de la organización y las acepta	1	2	3	4	5	6	7
13. Propicia un clima de educación y cambio	1	2	3	4	5	6	7
14. Se atreve a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
15. Ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización	1	2	3	4	5	6	7

III) Preferencias en relación al control / supervisión (marque las que le parezcan más convenientes)

- ☐ Tengo claro lo que se espera de mí y auto-regulo mis acciones
- ☐ Mi jefe debe supervisar mi trabajo continuamente para yo estar seguro de que lo estoy haciendo correctamente
- ☐ Para tomar una decisión siempre consulto con mi jefe
- ☐ Me siento capaz de tomar decisiones aún sin consultarlo

IV) Estilos de liderazgo

A continuación se presentan cuatro situaciones hipotéticas, por favor marque con una X la opción (solo una) que más describiría a su jefe si se presentara dicha situación.

Situación 1: Debido a restricciones impuestas, un departamento se debe fusionar con otra gerencia. El jefe piensa poner a cargo de la fusión a un trabajador altamente capaz y con mucha experiencia, que conoce el movimiento de toda la gerencia y tiene la confianza y el respeto de la mayoría del personal, y además está dispuesto a ayudar con la tarea.

El jefe:

9.	Considera las necesidades personales del trabajador (como los horarios, fines de semana, viajes, etc.)	
10.	Escucha atentamente sus ideas y sugerencias.	
11.	Le pregunta al trabajador acerca de que tareas deben ser realizadas.	
12.	Le pide que siga las reglas estándar y las normas	
13.	Le hace saber que espera que rinda al máximo nivel	
14.	Define objetivos demandantes que el trabajador tiene que lograr.	
15.	Le ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea.	
16.	Le informa al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse.	

Situación 2: Uno de los trabajadores jóvenes, con menos de tres años en el puesto, atraviesa por un penoso proceso de divorcio y no está cumpliendo las tareas asignadas; él es muy entusiasta y se esfuerza mucho por aprender, pero su incumplimiento de los plazos ocasiona retraso en las tareas de los demás trabajadores de la oficina.

El jefe:

9.	Dice cosas para levantar la moral del trabajador	
10.	Define estándares de rendimiento bastante exigentes.	
11.	Muestra que confía en la habilidad del trabajador y lo reta para alcanzar mejores objetivos	
12.	Estimula al trabajador a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	
13.	Le hace recordar que su trabajo es supervisado constantemente	
14.	Escucha atentamente las ideas y sugerencias del trabajador	
15.	Le dice lo que debe hacer	
16.	Muestra confianza en que se alcanzarán las metas	

Situación 3: Durante los últimos 3 meses se ha estado trabajando en un nuevo proyecto; los trabajadores comprenden su responsabilidad y el nivel de respuesta que se espera de ellos, el jefe ha supervisado las actividades estrechamente. A pesar de ello se ha producido retrasos y un cliente preferente se ha quejado a la alta dirección; el equipo está desanimado, ha bajado la moral y el rendimiento.

El jefe:

9.	Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	
10.	Sigue supervisando estrechamente el cumplimiento de las actividades.	
11.	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	
12.	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados para resolver errores, quejas y fallas.	
13.	Dedica tiempo a enseñar y orientar	
14.	Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	
15.	Lleva al equipo a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	
16.	Participa en la solución del problema, alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver los retrasos existentes.	

Situación 4: Se presenta un problema poco frecuente o atípico; el jefe asigna la responsabilidad de la tarea a un trabajador que tiene el conocimiento y la experiencia suficiente para una gestión exitosa, pero el trabajador se siente un poco inseguro de sus habilidades para realizar la tarea; el jefe percibe sus dudas y:

9.	Define objetivos muy exigentes que el trabajador y el equipo tiene que lograr.	
10.	Le informa al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.	
11.	Alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver el problema.	
12.	Hace pequeñas cosas para que el trabajador se sienta a gusto siendo el responsable de la actividad.	
13.	Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas y se involucra en la toma de decisiones.	
14.	Le ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo las tareas.	
15.	Da explicaciones detalladas de qué es lo que se espera de él y del equipo	
16.	Plantea la situación al equipo y escucha atentamente las ideas y sugerencias de todo el equipo.	

A continuación hay una lista de oraciones, por favor, marque para cada fila sólo 1 respuesta.

En cualquier situación el jefe:

#	ORACIONES DESCRIPTIVAS	Nunca	Casi nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Normalmente	Siempre
1	Les hace saber a sus subordinados que es lo que espera que hagan ellos	1	2	3	4	5	6	7
2	Mantiene una relación laboral amigable con sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
4	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados .	1	2	3	4	5	6	7
5	Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse .	1	2	3	4	5	6	7
6	Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	1	2	3	4	5	6	7
7	Actúa sin consultar a sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
8	Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Pide a los subordinados que sigan las reglas estándar y las normas	1	2	3	4	5	6	7
10	Define estándares de rendimiento que son bastante exigentes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Dice cosas que hieren los sentimientos de sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
12	Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Alienta el mejoramiento continuo en el rendimiento de los subordinados	1	2	3	4	5	6	7
14	Le explica a sus subordinados detalladamente lo que se espera que hagan ellos.	1	2	3	4	5	6	7
15	Ayuda a sus subordinados a solucionar problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
16	Muestra que tiene dudas acerca de la habilidad de sus subordinados para alcanzar mejores objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
17	Consulta a sus subordinados acerca de que tareas deben ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7
18	Da explicaciones muy detalladas de qué es lo que se espera de los subordinados en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19	Constantemente define objetivos muy exigentes que sus subordinados tienen que lograr.	1	2	3	4	5	6	7
20	Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7

CLIMA LABORAL: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

La frase "el jefe" en los enunciados se refiere al jefe directo. Utilice la siguiente escala teniendo en cuenta qué tan frecuente son verdaderos los enunciados que siguen a continuación: 1. Casi siempre es falso 2. Frecuentemente es falso 3. A veces es falso / a veces es verdad 4. Frecuentemente es verdad 5. Casi siempre es verdad

1. Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	1	2	3	4	5
2. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
3. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	1	2	3	4	5
4. Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento por la labor bien hecha.	1	2	3	4	5
5. Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
6. Uno puede contar con la colaboración de las personas.	1	2	3	4	5
7. El jefe indica sus expectativas claramente.	1	2	3	4	5
8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable al jefe y recibir una respuesta directa.	1	2	3	4	5
9. Se me ofrece capacitación con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
10. El jefe muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	1	2	3	4	5
11. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	1	2	3	4	5
12. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".	1	2	3	4	5
13. Cuando las personas cambian de función o de área, se les hace sentir como en casa.	1	2	3	4	5
14. El jefe es accesible, es fácil hablar con él.	1	2	3	4	5
15. El jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	1	2	3	4	5
16. El jefe incentiva, considera y responde genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	1	2	3	4	5
17. Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.	1	2	3	4	5
18. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	1	2	3	4	5
19. El jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.	1	2	3	4	5
20. El jefe tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	1	2	3	4	5
21. El jefe confía en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	1	2	3	4	5
22. El jefe involucra a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
23. El jefe evita tener empleados favoritos.	1	2	3	4	5
24. Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	1	2	3	4	5
25. El jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	1	2	3	4	5
26. A las personas aquí se les da autonomía para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
27. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	1	2	3	4	5
28. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.	1	2	3	4	5
29. Los ascensos se les da a quienes lo merecen.	1	2	3	4	5
30. A las personas les gusta venir a trabajar.	1	2	3	4	5
31. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
32. El jefe cumple sus promesas.	1	2	3	4	5
33. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.	1	2	3	4	5
34. Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	1	2	3	4	5
35. Las palabras de el jefe coinciden con sus acciones.	1	2	3	4	5
36. La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
37. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.	1	2	3	4	5
38. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	1	2	3	4	5
39. Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	1	2	3	4	5
40. Las personas celebran eventos especiales.	1	2	3	4	5
41. Yo creo que la empresa despediría masivamente, sólo como último recurso.	1	2	3	4	5
42. Las personas evitan manipular y hablar a las espaldas de los demás para conseguir algo.	1	2	3	4	5
43. Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	1	2	3	4	5
44. El jefe es competente en el manejo del negocio.	1	2	3	4	5
45. Si soy tratado injustamente sé que tendré oportunidad de ser escuchado para defenderme	1	2	3	4	5
46. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	1	2	3	4	5
47. Estamos todos juntos en esto.	1	2	3	4	5
48. El jefe conduce el negocio de manera ética y honesta.	1	2	3	4	5
49. El jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	1	2	3	4	5
50. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	1	2	3	4	5
51. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización.	1	2	3	4	5
52. Puedo tomar tiempo libre para atender asuntos personales de importancia.	1	2	3	4	5
53. Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	1	2	3	4	5
54. Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.	1	2	3	4	5
55. Este es un lugar entretenido donde trabajar.	1	2	3	4	5
56. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	1	2	3	4	5

Anexo N° 2

Instrumento N° 2: Percepción de los jefes (encuesta)

“El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú”

Estimado Jefe, este cuestionario tiene como objetivo ayudar a identificar las prácticas de liderazgo, tal como Ud. las percibe. Por favor conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente el ambiente laboral de su empresa. Todas las respuestas son válidas; no hay respuestas correctas ni incorrectas.

I) Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales

Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	Edad en años:	Último año de estudios
Antigüedad en la Empresa	<input type="checkbox"/> De 20 a 35	<input type="checkbox"/> Secundaria
<input type="checkbox"/> Menos de 5 años	<input type="checkbox"/> De 35 a 50	<input type="checkbox"/> Técnico
<input type="checkbox"/> De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/> De 50 a 65	<input type="checkbox"/> Licenciatura / Ingeniería
<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 65	<input type="checkbox"/> Maestría/Doctorado

Antigüedad en el puesto	Considera que sus habilidades para desempeñar las labores que el gerente le asigna son:
<input type="checkbox"/> Menos de 3 años	<input type="checkbox"/> Suficientes <input type="checkbox"/> Adecuadas <input type="checkbox"/> Insuficientes
<input type="checkbox"/> De 3 a 5 años	
<input type="checkbox"/> De 6 a 10 años	Considera que el equipo de trabajo es:
<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/> Armónico <input type="checkbox"/> Conflictivo

II) Características del jefe

A continuación hay una lista de oraciones, por favor, marque para cada fila sólo 1 respuesta.

Indicador	Nunca	Casi nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Normalmente	Siempre
1. Se identifica con los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de los demás	1	2	3	4	5	6	7
3. Evita enseñar o comunicar algo por temor a que le copien una idea	1	2	3	4	5	6	7
4. Se imagina el futuro y lo describe vividamente	1	2	3	4	5	6	7
5. Trabaja para que la Empresa surja cada vez más	1	2	3	4	5	6	7
6. Manifiesta su deseo de saber y comprender	1	2	3	4	5	6	7
7. Manifiesta su deseo de permanecer en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Tiene claridad en distinguir los medios y los fines	1	2	3	4	5	6	7
9. Ayuda a conseguir metas dividiéndolas en pequeños logros alcanzables paso a paso	1	2	3	4	5	6	7
10. Se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
11. Se mantiene a la vanguardia tecnológica	1	2	3	4	5	6	7
12. Cree en las metas y valores de la organización y las acepta	1	2	3	4	5	6	7
13. Propicia un clima de educación y cambio	1	2	3	4	5	6	7
14. Se atreve a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
15. Ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización	1	2	3	4	5	6	7

III) Preferencias en relación al control / supervisión (marque las que le parezcan más convenientes)

- ☐ Tengo claro lo que se espera de mí y auto-regulo mis acciones
- ☐ Mi jefe debe supervisar mi trabajo continuamente para yo estar seguro de que lo estoy haciendo correctamente
- ☐ Para tomar una decisión siempre consulto con mi jefe
- ☐ Me siento capaz de tomar decisiones aún sin consultarlo

IV) Estilos de liderazgo

A continuación se presentan cuatro situaciones hipotéticas, por favor marque con una X la opción (solo una) que más le describiría si se presentara dicha situación.

Situación 1: Debido a restricciones impuestas, un departamento se debe fusionar con otra gerencia. El jefe piensa poner a cargo de la fusión a un trabajador altamente capaz y con mucha experiencia, que conoce el movimiento de toda la gerencia y tiene la confianza y el respeto de la mayoría del personal, y además está dispuesto a ayudar con la tarea.

El jefe (Ud.):

1. Considera las necesidades personales del trabajador (como los horarios, fines de semana, viajes, etc.)	
2. Escucha atentamente sus ideas y sugerencias.	
3. Le pregunta al trabajador acerca de que tareas deben ser realizadas.	
4. Le pide que siga las reglas estándar y las normas	
5. Le hace saber que espera que rinda al máximo nivel	
6. Define objetivos demandantes que el trabajador tiene que lograr.	
7. Le ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea.	
8. Le informa al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse.	

Situación 2: Uno de los trabajadores jóvenes, con menos de tres años en el puesto, atraviesa por un penoso proceso de divorcio y no está cumpliendo las tareas asignadas; él es muy entusiasta y se esfuerza mucho por aprender, pero su incumplimiento de los plazos ocasiona retraso en las tareas de los demás trabajadores de la oficina.

El jefe (Ud.):

1. Dice cosas para levantar la moral del trabajador	
2. Define estándares de rendimiento bastante exigentes.	
3. Muestra que confía en la habilidad del trabajador y lo reta para alcanzar mejores objetivos	
4. Estimula al trabajador a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	
5. Le hace recordar que su trabajo es supervisado constantemente	
6. Escucha atentamente las ideas y sugerencias del trabajador	
7. Le dice lo que debe hacer	
8. Muestra confianza en que se alcanzarán las metas	

Situación 3: Durante los últimos 3 meses se ha estado trabajando en un nuevo proyecto; los trabajadores comprenden su responsabilidad y el nivel de respuesta que se espera de ellos, el jefe ha supervisado las actividades estrechamente. A pesar de ello se ha producido retrasos y un cliente preferente se ha quejado a la alta dirección; el equipo está desanimado, ha bajado la moral y el rendimiento.

El jefe (Ud.):

1. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	
2. Sigue supervisando estrechamente el cumplimiento de las actividades.	
3. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	
4. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados para resolver errores, quejas y fallas.	
5. Dedicar tiempo a enseñar y orientar	
6. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	
7. Lleva al equipo a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	
8. Participa en la solución del problema, alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver los retrasos existentes.	

Situación 4: Se presenta un problema poco frecuente o atípico; el jefe asigna la responsabilidad de la tarea a un trabajador que tiene el conocimiento y la experiencia suficiente para una gestión exitosa, pero el trabajador se siente un poco inseguro de sus habilidades para realizar la tarea; el jefe (Ud.) percibe sus dudas y:

1. Define objetivos muy exigentes que el trabajador y el equipo tiene que lograr.	
2. Le informa al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.	
3. Alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver el problema.	
4. Hace pequeñas cosas para que el trabajador se sienta a gusto siendo el responsable de la actividad.	
5. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas y se involucra en la toma de decisiones.	
6. La ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo las tareas.	
7. Da explicaciones detalladas de qué es lo que se espera de él y del equipo	
8. Plantea la situación al equipo y escucha atentamente las ideas y sugerencias de todo el equipo.	

A continuación hay una lista de oraciones, por favor, marque para cada fila sólo 1 respuesta.

En cualquier situación Ud.:

#	ORACIONES DESCRIPTIVAS	Nunca	Casi nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Normalmente	Siempre
1	Les hace saber a sus subordinados que es lo que espera que hagan ellos	1	2	3	4	5	6	7
2	Mantiene una relación laboral amigable con sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
4	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados .	1	2	3	4	5	6	7
5	Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse .	1	2	3	4	5	6	7
6	Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	1	2	3	4	5	6	7
7	Actúa sin consultar a sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
8	Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Pide a los subordinados que sigan las reglas estándar y las normas	1	2	3	4	5	6	7
10	Define estándares de rendimiento que son bastante exigentes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Dice cosas que hieren los sentimientos de sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
12	Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Alienta el mejoramiento continuo en el rendimiento de los subordinados	1	2	3	4	5	6	7
14	Le explica a sus subordinados detalladamente lo que se espera que hagan ellos.	1	2	3	4	5	6	7
15	Ayuda a sus subordinados a solucionar problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
16	Muestra que tiene dudas acerca de la habilidad de sus subordinados para alcanzar mejores objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
17	Consulta a sus subordinados acerca de que tareas deben ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7
18	Da explicaciones muy detalladas de qué es lo que se espera de los subordinados en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19	Constantemente define objetivos muy exigentes que sus subordinados tienen que lograr.	1	2	3	4	5	6	7
20	Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo N° 3

Instrumento N° 3: Satisfacción del cliente (encuesta)

Satisfacción del cliente

Estimado cliente, este cuestionario tiene como objetivo identificar su satisfacción con los servicios que Telefónica del Perú le brinda. Por favor conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente su percepción. Todas las respuestas son válidas; no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Rubro	Indicador	Nunca	Casi nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Normalmente	Siempre
Funcionamiento	1. Los equipos entregados por Telefónica funcionan correctamente.	1	2	3	4	5	6	7
	2. Los productos y servicios de Telefónica funcionan bien sin que ocurran fallas.	1	2	3	4	5	6	7
Gerente de Cuenta	3. El Gerente de cuenta es proactivo y hace seguimiento a los requerimientos del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
	4. Es fácil entrar en contacto con el Gerente de cuenta en cualquier momento.	1	2	3	4	5	6	7
	5. El Gerente de cuenta de Telefónica conoce el negocio del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Propuesta Comercial	6. Telefónica envía las propuestas comerciales rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
	7. La Puesta comercial que realiza Telefónica es clara.	1	2	3	4	5	6	7
Instalación	8. Cuando necesito la instalación de un nuevo producto, es fácil entrar en contacto con Telefónica en el momento que lo necesito.	1	2	3	4	5	6	7
	9. Su servicio luego de la instalación funciona correctamente	1	2	3	4	5	6	7
	10. Cumplen con instalarle el día (Fecha de Compromiso), de acuerdo al compromiso establecido?	1	2	3	4	5	6	7
	11. Se siente satisfecho con el servicio brindado por el Agente de Servicio que realizó la instalación.	1	2	3	4	5	6	7
Soporte Técnico (Averías)	12. Cuando tengo algún problema (avería, mal funcionamiento, consulta técnica) es fácil entrar en contacto con Telefónica en el momento que lo necesito.	1	2	3	4	5	6	7
	13. Se comunican con Ud. dentro de los primeros 45 minutos para informarle el estado de su avería	1	2	3	4	5	6	7
	14. Cumplen con repararle su avería en el tiempo comprometido de (4 Hrs) de acuerdo al compromiso establecido	1	2	3	4	5	6	7
	15. Desde que reportó la avería hasta que se reparó el servicio, esta satisfecho con el servicio de Reparaciones de Telefónica.	1	2	3	4	5	6	7
	16. Luego de la reparación el funcionamiento del servicio es verificado.	1	2	3	4	5	6	7
	17. Se siente satisfecho con el servicio brindado por el Agente de Servicio que lo atendió en la reparación.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo N° 4

Protocolo para el juicio de expertos de los instrumentos N° 1 y N° 2

JUICIO DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Estimado profesional, este proceso tiene como objetivo determinar la validez del presente cuestionario. Por favor conteste la encuesta con total objetividad y sinceridad para que los ítems propuestos reflejen real y objetivamente el constructo que se espera medir/identificar.

I) Datos generales

Profesión: _____

II) Características de liderazgo

Se quiere identificar tres características: Si el líder es comprometido, innovador y/o proactivo

Característica	Indicador	¿El indicador describe la característica?	
Comprometido	1. Se identifica con los objetivos de la empresa.	SI	NO
	2. Cree en las metas y valores de la organización y las acepta	SI	NO
	3. Manifiesta su deseo de permanecer en la empresa	SI	NO
	4. La motivación que tiene para el trabajo es intrínseca	SI	NO
	5. Ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización	SI	NO
Innovador	6. Se imagina el futuro y lo describe vividamente	SI	NO
	7. Se atreve a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo	SI	NO
	8. Escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de los demás	SI	NO
	9. Se mantiene a la vanguardia tecnológica	SI	NO
	10. Propicia un clima de educación y cambio	SI	NO
Proactivo	11. Ayuda a conseguir metas dividiéndolas en pequeños logros alcanzables paso a paso	SI	NO
	12. Se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad	SI	NO
	13. Tiene claridad en distinguir los medios y los fines	SI	NO
	14. Manifiesta su deseo de saber y comprender	SI	NO
	15. Evita enseñar o comunicar algo por temor a que le copien una idea	SI	NO
	16. Es capaz de cambiar sus planes si algo no sale de acuerdo a lo proyectado	SI	NO

OBSERVACIONES Y/O ALGUNA PROPUESTA DE MEJORA

III) Preferencias en relación al control (Seleccione sólo una de las dos alternativas)

Mi jefe debe supervisar mi trabajo continuamente para yo estar seguro de que lo estoy haciendo correctamente.	El ítem permite identificar si el encuestado prefiere un sistema de Control externo? S / N
Yo tengo claro lo que se espera de mí y autoregulo mis acciones	El ítem permite identificar si el encuestado prefiere un sistema de Control interno? S / N

IV) Estilos de liderazgo

Se pretende identificar el estilo de liderazgo que asumiría el jefe en una situación dada. El enfoque usado para definir los constructos es el de Path Goal Leadership: Directivo, Colaborador, Participativo, Orientado a resultados

Liderazgo Directivo. Cuando el líder explica que deben hacer los colaboradores y como tienen que realizar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los colaboradores cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.
Liderazgo Solidario. El líder se concentra en las necesidades de los colaboradores y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los colaboradores como iguales.

Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los colaboradores que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas.
Liderazgo Participativo. Cuando el líder se concentra en consultar a los colaboradores, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con los colaboradores. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los colaboradores. En las tareas repetitivas, los colaboradores de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.
Liderazgo Orientado a los resultados. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los colaboradores a buscar retos. Si los colaboradores realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

Se presentan 4 situaciones cada una con 8 respuestas posibles que en este caso están en orden, pero en la encuesta final serán sorteados aleatoriamente.

Situación 1: Debido a restricciones impuestas a su departamento se debe fusionar con otra gerencia. El gerente piensa poner a cargo de la fusión a una trabajadora altamente capaz y con mucha experiencia. Esa persona conoce el movimiento de toda la gerencia y tiene la confianza y el respeto de la mayoría del personal, además ella está dispuesta a ayudar con la tarea.

El jefe:

Posible respuesta	Estilo			Si es no ¿a que estilo pertenece?
1. Le informa a la trabajadora acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse.	Directivo	SI	NO	
2. Le pide que siga las reglas estándar y las normas	Directivo	SI	NO	
3. Considera las necesidades personales de la trabajadora (como los horarios, fines de semana, viajes etc.)	Colaborador	SI	NO	
4. La ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea.	Colaborador	SI	NO	
5. Le pregunta a la trabajadora acerca de que tareas deben ser realizadas.	Participativo	SI	NO	
6. Escucha atentamente sus ideas y sugerencias.	Participativo	SI	NO	
7. Le hace saber a que espera que rinda al máximo nivel	Orientado a resultados	SI	NO	
8. Define objetivos demandantes que la trabajadora tiene que lograr.	Orientado a resultados	SI	NO	

OBSERVACIONES Y/O ALGUNA PROPUESTA DE MEJORA

Situación 2: Uno de los trabajadores jóvenes, con menos de tres años en el puesto, atraviesa por un penoso proceso de divorcio y no está cumpliendo las tareas asignadas, él es muy entusiasta y se esfuerza mucho por aprender, pero su incumplimiento de los plazos ocasiona retraso en las tareas de los demás trabajadores de la oficina.

El jefe:

Posible respuesta	Estilo			Si es no ¿a que estilo pertenece?
1. Le hace saber al trabajador que es lo que se espera de él	Directivo	SI	NO	
2. Le dice que debe cumplir con los plazos	Directivo	SI	NO	
3. Dice cosas para levantar la moral del trabajador	Colaborador	SI	NO	
4. Muestra confianza en que se alcanzarán las metas	Colaborador	SI	NO	
5. Escucha atentamente las ideas y sugerencias del trabajador	Participativo	SI	NO	
6. Estimula al trabajador a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	Participativ	SI	NO	
7. Define estándares de rendimiento bastante exigentes.	Orientado a resultados	SI	NO	
8. Muestra que confía en la habilidad del trabajador y lo reta para alcanzar mejores objetivos	Orientado a resultados	SI	NO	

OBSERVACIONES Y/O ALGUNA PROPUESTA DE MEJORA

Situación 3: Durante los 3 meses pasados se ha estado trabajando en un nuevo proyecto, los trabajadores comprenden su responsabilidad y el nivel de respuesta que se espera de ellos, el gerente ha supervisado las actividades estrechamente. A pesar de ello se ha producido retrasos y un cliente preferente se ha quejado a la alta dirección, el equipo está desanimado, ha bajado la moral y el rendimiento

El jefe:

Posible respuesta	Estilo			Si es no ¿a que estilo pertenece?
1. Sigue supervisando estrechamente el cumplimiento de las actividades.	Directivo	SI	NO	
2. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	Directivo	SI	NO	
3. Dedicar tiempo a enseñar y orientar	Colaborador	SI	NO	
4. Lleva al equipo a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	Colaborador	SI	NO	
5. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	Participativo	SI	NO	
6. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados para resolver errores, quejas y fallas.	Participativ	SI	NO	
7. Participa en la solución del problema, alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver los retrasos existentes.	Orientado a resultados	SI	NO	
8. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel .	Orientado a resultados	SI	NO	

OBSERVACIONES Y/O ALGUNA PROPUESTA DE MEJORA

Situación 4: Se presenta un problema poco frecuente o atípico el gerente asigna la responsabilidad de la tarea a una trabajadora que tiene el conocimiento y la experiencia suficiente para una gestión exitosa, pero ella se siente un poco insegura de sus habilidades, para realizar la tarea el jefe percibe sus dudas y:

Posible respuesta	Estilo			Si es no ¿a que estilo pertenece?
1. Da explicaciones detalladas de qué es lo que se espera de ella y del equipo	Directivo	SI	NO	
2. Le Informa a la trabajadora acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.	Directivo	SI	NO	
3. La ayuda a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo las tareas.	Colaborador	SI	NO	
4. Hace pequeñas cosas para que la trabajadora se sienta a gusto siendo la responsable de la actividad.	Colaborador	SI	NO	
5. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas y se involucra en la toma de decisiones.	Participativo	SI	NO	
6. Plantea la situación al equipo y escucha atentamente las ideas y sugerencias de todo el equipo.	Participativ	SI	NO	
7. Define objetivos demandantes que ella y el equipo tiene que lograr.	Orientado a resultados	SI	NO	
8. Alienta, apoya y establece metas claras en las actividades para resolver el problema.	Orientado a resultados	SI	NO	

OBSERVACIONES Y/O ALGUNA PROPUESTA DE MEJORA

En cualquier situación el jefe:

#	ORACIONES DESCRIPTIVAS	ESTILO			Si es no ¿a que estilo pertenece?
1	Les hace saber a sus subordinados que es lo que se espera de ellos	Direct.	SI	NO	
2	Mantiene una relación laboral amigable con sus subordinados.	Colab.	SI	NO	
3	Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.	Particip.	SI	NO	
4	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados .	Particip.	SI	NO	
5	Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse .	Direct.	SI	NO	
6	Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.	Orient Res.	SI	NO	
7	Actúa sin consultar a sus subordinados	Particip.	SI	NO	
8	Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	Colab.	SI	NO	
9	Pide a los subordinados que sigan las reglas estándar y las normas	Direct.	SI	NO	
10	Define estándares de rendimiento que son bastante exigentes.	Orient Res.	SI	NO	
11	Dice cosas que hieren los sentimientos de sus subordinados	Colab.	SI	NO	
12	Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	Particip.	SI	NO	
13	Alienta el mejoramiento continuo en el rendimiento de los subordinados	Orient Res	SI	NO	
14	Les explica a sus subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.	Direct.	SI	NO	
15	Ayuda a sus subordinados a solucionar problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.	Colab.	SI	NO	
16	Muestra que tiene dudas acerca de la habilidad (de sus subordinados) para alcanzar mejores objetivos	Orient Res.	SI	NO	
17	Pregunta a sus subordinados acerca de que tareas deben ser realizadas.	Particip.	SI	NO	
18	Da pocas explicaciones de qué es lo que se espera de los subordinados en el trabajo	Direct.	SI	NO	
19	Constantemente define objetivos demandantes que sus subordinados tienen que lograr.	Orient Res.	SI	NO	
20	Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.	Colab.	SI	NO	

Los ítemes 7, 11, 16, y 18. están en sentido inverso

OBSERVACIONES Y/O ALGUNA PROPUESTA DE MEJORA

V Clima laboral: Encuesta de satisfacción

Se utiliza el modelo del TRUST INDEX

Credibilidad (CR)	La comunicación es abierta y accesible Competencia en coordinar recursos materiales y humanos Integridad en el desarrollo de la visión con consistencia
Respeto (RE)	Apoyar el desarrollo profesional y demostrar apreciación Colaborar con los empleados en las decisiones relevantes Cuidando a los empleados como individuos con vidas personales
Justicia (JU)	Equidad: trato equilibrado para todos en términos de recompensa Imparcialidad: ausencia de favoritismo en colocaciones y promociones Justicia: ausencia de discriminaciones y procesos de apelación
Orgullo (OR)	En el trabajo personal y en las contribuciones individuales En el trabajo del grupo o equipo de uno. En los productos de la organización, y en su lugar en la sociedad
Camaradería (CA)	Capacidad para ser uno mismo Una atmósfera social amistosa y receptora Sentido de "familia" y "equipo"

Item	Dimen- sión	Si	No	Si es no ¿a que dimensión pertenece?
1. Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	CA	SI	NO	
2. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	RE	SI	NO	
3. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	RE	SI	NO	
4. Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento por la labor bien hecha.	JU	SI	NO	
5. Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	OR	SI	NO	
6. Uno puede contar con la colaboración de las personas.	CA	SI	NO	
7. El jefe indica sus expectativas claramente.	CR	SI	NO	
8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable al jefe y recibir una respuesta directa.	CR	SI	NO	
9. Se me ofrece capacitación con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	RE	SI	NO	
10. El jefe muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	RE	SI	NO	
11. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	JU	SI	NO	
12. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".	OR	SI	NO	
13. Cuando las personas cambian de función o de área, se les hace sentir como en casa.	CA	SI	NO	
14. El jefe es accesible, es fácil hablar con él.	CR	SI	NO	
15. El jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	RE	SI	NO	
16. El jefe incentiva, considera y responde genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	RE	SI	NO	
17. Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.	OR	SI	NO	
18. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	JU	SI	NO	
19. El jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.	CR	SI	NO	
20. El jefe tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	CR	SI	NO	
21. El jefe confía en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	CR	SI	NO	
22. El jefe involucra a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo.	RE	SI	NO	
23. El jefe evita tener empleados favoritos.	JU	SI	NO	
24. Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	OR	SI	NO	
25. El jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	CR	SI	NO	
26. A las personas aquí se les da autonomía para tomar decisiones.	CR	SI	NO	
27. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	RE	SI	NO	
28. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.	JU	SI	NO	
29. Los ascensos se les da a quienes lo merecen.	JU	SI	NO	
30. A las personas les gusta venir a trabajar.	CA	SI	NO	
31. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	CA	SI	NO	
32. El jefe cumple sus promesas.	CR	SI	NO	
33. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.	JU	SI	NO	
34. Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	CA	SI	NO	
35. Las palabras de el jefe coinciden con sus acciones.	CR	SI	NO	
36. La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	RE	SI	NO	

37. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.	JU	SI	NO	
38. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	OR	SI	NO	
39. Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	CA	SI	NO	
40. Las personas celebran eventos especiales.	CA	SI	NO	
41. Yo creo que la empresa despediría masivamente, sólo como último recurso.	CR	SI	NO	
42. Las personas evitan manipular y hablar a las espaldas de los demás para conseguir algo.	JU	SI	NO	
43. Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	RE	SI	NO	
44. El jefe es competente en el manejo del negocio.	CR	SI	NO	
45. Si soy tratado injustamente sé que tendré oportunidad de ser escuchado para defenderme	JU	SI	NO	
46. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	RE	SI	NO	
47. Estamos todos juntos en esto.	CA	SI	NO	
48. El jefe conduce el negocio de manera ética y honesta.	CR	SI	NO	
49. El jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	RE	SI	NO	
50. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	OR	SI	NO	
51. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización.	JU	SI	NO	
52. Puedo tomar tiempo libre para atender asuntos personales de importancia.	RE	SI	NO	
53. Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	OR	SI	NO	
54. Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.	CA	SI	NO	
55. Este es un lugar entretenido donde trabajar.	CA	SI	NO	
56. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.		SI	NO	

OBSERVACIONES

OBSERVACIONES A TODO EL CUESTIONARIO

Anexo Nº 5

Resultado del Protocolo para el juicio de expertos

		EXPERTOS													
Item	Pregu nta	Adm 1	Ad m 2	Adm 3	Adm 4	Psi c 1	Psic 2	Psic 3	Inv Opr 1	Inv Opr 2	Psi c 4	Psic 5	Psic 6	Acuerd os	Coeficie nte
II) Características de Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11	0.9
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	11	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	15	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	10	0.8
	16	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	9	0.8
III) Cont	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
IV) Estilos de Liderazgo: Situación 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
IV) Estilos de Liderazgo: Situación 2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	10	0.8
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0

Item	Pregunta	EXPERTOS												Acuerdos	Coeficiente
		Adm 1	Adm 2	Adm 3	Adm 4	Psic 1	Psic 2	Psic 3	Inv Opr 1	Inv Opr 2	Psic 4	Psic 5	Psic 6		
IV) Estilos de Liderazgo: Situación 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
IV) Estilos de Liderazgo: Situación 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
Oraciones descriptivas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	10	0.8
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	13	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.9
	14	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	9	0.8
	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
Clima laboral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0

Ite m	Pregu nta	EXPERTOS												Acuerd os	Coeficie nte
		Adm 1	Adm 2	Adm 3	Adm 4	Psi c 1	Psic 2	Psic 3	Inv Opr 1	Inv Opr 2	Psi c 4	Psic 5	Psic 6		
Clima laboral	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	42	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	10	0.8
	43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
	56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.0
		100%	100%	100%	100%	98%	100%	100%	92%	96%	99%	100%	97%		0.985

Anexo N° 6

Índice de Satisfacción de los Clientes preferentes (ISC_{GICS})

Respuesta de los Clientes

Rubro	Indicador	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	...	Cliente 28	Cliente 29	Cliente 30
Funcionamiento	1. Los equipos entregados por Telefónica funcionan correctamente.	6	5	5	...	4	5	6
	2. Los productos y servicios de Telefónica funcionan bien sin que ocurran fallas.	6	5	6	...	5	4	6
Gerente de Cuenta	3. El Gerente de cuenta es proactivo y hace seguimiento a los requerimientos del cliente.	3	4	3	...	4	3	5
	4. Es fácil entrar en contacto con el Gerente de cuenta en cualquier momento.	3	4	3	...	3	4	5
	5. El Gerente de cuenta de Telefónica conoce el negocio del cliente.	3	4	3	...	4	3	6
Propuesta Comercial	6. Telefónica envía las propuestas comerciales rápidamente.	4	4	4	...	4	4	5
	7. La Puesta comercial que realiza Telefónica es clara.	4	6	4	...	3	4	5
Instalación	8. Cuando necesito la instalación de un nuevo producto, es fácil entrar en contacto con Telefónica en el momento que lo necesito.	4	3	4	...	4	3	5
	9. Su servicio luego de la instalación funciona correctamente	6	5	6	...	5	4	5
	10. Cumplen con instalarle el día (Fecha de Compromiso), de acuerdo al compromiso establecido?	2	4	2	...	4	3	4
	11. Se siente satisfecho con el servicio brindado por el Agente de Servicio que realizó la instalación.	4	5	4	...	4	5	5
Soporte Técnico (Averías)	12. Cuando tengo algún problema (avería, mal funcionamiento, consulta técnica) es fácil entrar en contacto con Telefónica en el momento que lo necesito.	4	6	6	...	3	4	6
	13. Se comunican con Ud. dentro de los primeros 45 minutos para informarle el estado de su avería	5	4	5	...	4	5	5
	14. Cumplen con repararle su avería en el tiempo comprometido de (4 Hrs) de acuerdo al compromiso establecido	3	5	3	...	3	4	5
	15. Desde que reportó la avería hasta que se reparó el servicio, esta satisfecho con el servicio de Reparaciones de Telefónica.	4	3	4	...	5	4	6
	16. Luego de la reparación el funcionamiento del servicio es verificado.	6	5	6	...	5	4	5
	17. Se siente satisfecho con el servicio brindado por el Agente de Servicio que lo atendió en la reparación.	6	5	6	...	5	5	5

Anexo N° 7:

Reagrupación de ítems del clima laboral

AMBIENTE DE TRABAJO
Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.
Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.
La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.
Este es un lugar entretenido donde trabajar.
COMPENSACIONES
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.
Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.
Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).
DESARROLLO
Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.
Los ascensos se les da a quienes lo merecen.
GESTALT
Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.
IMAGEN/ORGULLO
Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.
Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es “sólo un trabajo”.
Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.
Me siento bien por la manera en que contribuimos como empresa a la comunidad.
A las personas les gusta venir a trabajar.
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.
Estamos todos juntos en esto.
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.
Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura.
LIDERAZGO JEFE DIRECTO
Creo que la empresa haría un despido masivo sólo como última opción.
Los jefes indican sus expectativas claramente.
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.
Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.
Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.
Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.
Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.

Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.
Los jefes evitan tener empleados favoritos.
Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.
A las personas aquí se les delega responsabilidad
Los jefes cumplen sus promesas.
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
Los jefes son competentes en el manejo del negocio.
Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.
Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.
Puedo tomar tiempo libre para atender asuntos personales de importancia.
RECONOCIMIENTO
Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento por la labor bien hecha.
Aquí se celebran eventos especiales.
TRABAJO DIARIO
Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.
Uno puede contar con la colaboración de las personas.
Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.
Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.
Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo.
Las personas evitan manipular y hablar a las espaldas de los demás para conseguir algún objetivo.
Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.
Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.
Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.
TRATO JUSTO
Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.
Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.
Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.
Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.
SATISFACCION GENERAL